

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO:
PRAXISD COMUNICAÇÃO: JOGOS DE OEIRAS

**Relatório elaborado com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão
do Desporto**

Orientador: Prof. Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Presidente:

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Vogais:

Professor Doutor Thiago de Oliveira Santos

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Claudio Grechi Lins

Lisboa, Maio de 2020

RELATÓRIO DE ESTÁGIO:
PRAXISD COMUNICAÇÃO: JOGOS DE OEIRAS

Claudio Grechi Lins

**Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Desporto**

Presidente:

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Vogais:

Professor Doutor Thiago de Oliveira Santos

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Lisboa, 2020

Agradecimentos

Gostaria de começar esse agradecimento, direcionando minhas primeiras palavras às duas pessoas que fizeram todo esse sonho ser possível, meus pais. Muito obrigado Mauro e Bela, por todo suporte que vocês me proporcionaram, mesmo com toda esta distância, a presença de vocês sempre foi muito importante para a minha continuidade e cumprimento dos meus objetivos.

Um agradecimento muito especial à toda equipa da PraxisD Comunicação, especialmente à Marta Dias por todo suporte e confiança no meu trabalho e meu chefe, Rui Miguel Ramalheite, que nesse tempo sempre se mostrou uma pessoa muito paciente na hora de ensinar e soube conduzir muito bem o meu desenvolvimento. Além do André Duarte, outro colega que trabalhou directamente nos processos de desenvolvimento dos Jogos de Oeiras e ensinou-me muito sobre a empresa e o projecto.

À todos os funcionários da Câmara Municipal de Oeiras que estiveram presentes no desenvolvimento dos Jogos, onde sempre se mostraram muito disponíveis para trocar experiências e ensinar sobre o desporto no concelho.

Aos meus colegas da turma 1 de Mestrado em Gestão de Desporto, foi com muito orgulho e satisfação que tivemos o prazer de partilhar conhecimento ao longo desses 2 anos de curso.

Por fim, aos meus amigos que estiveram presentes comigo em Portugal e que sempre ajudaram no meu desenvolvimento e aos amigos do Brasil, que mesmo longe, sempre mostraram um enorme suporte e confiança no meu crescimento pessoal e no cumprimento dos meus objetivos, sem o apoio, compreensão e visita de vocês, tudo seria mais complicado.

Obrigado a todos!

Resumo

O presente relatório de estágio do Mestrado em Gestão do Desporto tem por objetivo apresentar a intervenção desenvolvida na agência de activação de marca PraxisD. O objetivo central da intervenção, foi a implementação do projecto Jogos de Oeiras, criado pela Câmara Municipal de Oeiras para dinamizar o desporto dentro do concelho, principalmente para o público infantil. Dentre os objetivos específicos à PraxisD, foi ser responsável pela implementação deste torneio, desde organizar a gestão do material do evento, criar meios de comunicação eficazes com a realidade encontrada e dinamizar cada um dos 30 encontros que foram realizados durante 6 meses de evento. Do ponto de vista de intervenção, a criação de um ambiente harmónico e familiar foi a premissa para que o público ficasse satisfeito com o evento e cada vez mais envolvido com o novo torneio, que preenchia o calendário de desporto no concelho. Sendo assim, diversas ações foram criadas para que o evento pudesse ter aceitação, credibilidade, e uma assiduidade dos participantes cada vez maior. Um dos desafios que enfrentamos foi adaptar e desenvolver a comunicação com o público devido às diferentes realidades enfrentadas, com compromisso de tornar o evento o mais acessível para todos. Por fim, realizou-se uma síntese com toda a visão sobre a organização de um evento desportivo, como o levantamento dos principais desafios enfrentados e das recomendações para serem analisadas e debatidas com o objetivo de melhorar o evento para os anos seguintes.

Palavras – Chaves: Organização de evento, comunicação, experiência, Câmara Municipal de Oeiras, Jogos de Oeiras.

Abstract

This internship report of the Master in Sports Management aims to present an intervention developed at the PraxisD brand activation agency. The central objective of the intervention was the implementation of the Jogos de Oeiras project, created by the Municipality of Oeiras to boost sport within the municipality, mainly for children. Among the objectives defined by PraxisD, the company hosting the internship, he was responsible for the progress of the tournament, as long as they organize a management of the event material, create means of communication with the reality found and streamline each of the 30 meetings that were carried out during 6 months of event. From the intervention point of view, the creation of a harmonious and familiar environment was the premise for the public to be satisfied with the event and increasingly involved with the new tournament that filled the sport calendar in the municipality. Therefore, several actions were created so that the event could have acceptance, credibility, and an increasing attendance of the participants. One of the challenges we faced was adapting and developing communication with the public due to the different realities faced, with a commitment to making the event the most accessible for everyone. Finally, there is a synthesis with the whole vision about the organization of the sport event, such as the survey of the main challenges faced and the recommendations to be analysed and debated in order to improve the event for the following years.

Keywords: Organization of event, communication, experience, City Hall of Oeiras, Jogos de Oeiras.

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice.....	V
Índice de figuras	VI
Índice de tabelas.....	VII
1.1 Introdução	1
1.2 Caracterização geral do estágio	1
1.3 Finalidade e estrutura do relatório	2
2. Enquadramento da prática profissional.....	3
2.1 Macro contexto	3
<i>Eventos de desporto.....</i>	<i>3</i>
<i>Comunicação.....</i>	<i>8</i>
<i>Logística</i>	<i>9</i>
<i>Experiência nos eventos.....</i>	<i>10</i>
2.2 Contexto institucional.....	12
2.3 Contexto de natureza funcional	14
3. Realização da prática profissional	20
3.1 Conceção	20
3.2 Questões essenciais.....	21
3.3 Problemas em estudo nas áreas de desempenho	22
3.4 Atividades, tarefas e ações.....	22
3.5 Mascote.....	27
3.6 Canais de comunicação.....	28
3.7 Parceiros institucionais	29
3.8 Prémios desportivos	29
3.9 Dificuldades e resoluções	30
3.10 Estratégias ou atividades de formação proposta.....	30
3.11 Sistemas de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido	31
3.12 Indicadores	32
4. Conclusão, síntese e geral e perspectivas para o futuro	34
4.1 Principais linhas e conclusão	34
4.2 Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada	35
4.3 Apresentação das limitações	40
4.4 Perspectivas futuras e sugestões	40
5. Referências	42

Índice de figuras

Figura 1: Modelo ABC de atitudes.....	4
Figura 2. Serviços da PraxisD	13
Figura 3: Organograma Praxisd.....	14
Figura 4: Lista de material para encontro de Andebol.....	18
Figura 5: Jogos de Oeiras – Modalidade Regulares.....	23
Figura 6: Jogos de Oeiras – Modalidade Regulares.....	23
Figura 7: Foto do material no armazém.....	24
Figura 8: Foto do material publicitário no armazém.....	25
Figura 9: Foto do material publicitário no armazém.....	25
Figura 10: Jogos de Oeiras – Mascotes Oficiais – Sebastião e Maria.	28
Figura 11: Jogos de Oeiras – Kit Oficial com os prémios.	29
Figura 12: Jogos de Oeiras – Modalidade Regulares.	32

Índice de tabelas

Tabela 1: Número de participantes individuais por modalidade regular.....	33
Tabela 2: Número de participantes por modalidade pontual.....	33
Tabela 3: Número de participantes por encontro regular.....	33
Tabela 4: Número de equipas por encontro regular	34
Tabela 5: Análise SWOT	35

1.1 Introdução

Para Kaplanidou, K., Kerwin, S. e Karadakis, K. (2013) o sucesso de um evento deve ser observado pelo lado da oferta (organizadores) e pelo lado da procura (espectadores). O sucesso ou não de um evento, do lado dos organizadores está relacionado com a missão da empresa e com a eficácia da sua estrutura organizacional na implementação da sua estratégia. Do lado dos visitantes, o sucesso está mais relacionado com a experiência do evento, realçando as características da gestão do evento tal como os benefícios económicos, sociais e psicológicos.

Este trabalho foi realizado através do contrato de estágio curricular firmado entre a Faculdade de Motricidade Humana e a agência de ativação de marca, PraxisD, que foi responsável por implementar um evento no concelho de Oeiras.

O objetivo deste trabalho foi construído através da análise sobre a organização e implementação de um evento, com foco na experiência do consumidor para compreender melhor, no decorrer da vivência do estágio curricular, como é pensado, organizado e executado um evento de desporto e como a comunicação e as experiências criadas pela empresa e marcas parceiras do evento, são fundamentais para o envolvimento e assiduidade da população do concelho de Oeiras.

O presente relatório descreve os principais conceitos sobre gestão de evento, logística, comunicação e experiência no evento de desporto. Depois foi realizada uma apresentação detalhada das principais tarefas e desafios que surgiram durante o período do estágio, e pôr fim a conclusão quanto às questões essenciais apresentadas durante o trabalho e melhorias que foram sugeridas pelo mesmo, com intuito de gerar mais valor para o evento e para a marca do concelho.

1.2 Caracterização geral do estágio

Este relatório de estágio diz respeito ao trabalho de conclusão da disciplina de “estágio curricular”, do 4º semestre do curso em Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, tendo sido desenvolvido entre os meses de Janeiro e Junho de 2019.

A proposta de estágio foi feita pela agência PRAXISD Comunicação, Design e Ergonomia LDA, junto a Faculdade de Motricidade Humana. O parecer foi aceito por ambos. Este estágio foi orientado pelo docente do mestrado de Gestão do Desporto da FMH. O supervisor do estágio foi o Brand Manager da PraxisD Comunicação.

Como se trata de um estágio curricular do Mestrado em Gestão de Desporto e, considerando esse curso um espaço de desenvolvimento de conhecimentos nas áreas de organização e planeamento no âmbito do desporto, apresento como objetivo o desenvolvimento de um estágio em uma empresa que pudesse proporcionar a experiência na organização de eventos de desporto. Devido ao fato de já ter tido experiências profissionais em grandes eventos de desporto, nomeadamente os Jogos Olímpicos de Verão Rio 2016, ficou explícito o desejo de continuar a aprender e desenvolver projetos nesta área da gestão do desporto.

Assim sendo, através da agência de ativação de marca, PraxisD, consegui encontrar a oportunidade perfeita para trabalhar em um evento novo e revolucionário no Concelho de Oeiras. Com objetivos de longo prazo e grandes ambições para o desenvolvimento do desporto infantil, a Câmara Municipal de Oeiras, juntou-se com a PraxisD Comunicação e desenvolveu os “Jogos de Oeiras”.

1.3 Finalidade e estrutura do relatório

Este trabalho pretende apresentar um referencial teórico que enquadra o leitor sobre os alguns dos principais pontos para realização de um evento de desporto. O documento começa a contextualizar uma realidade existente no país, o sedentarismo, e com isso faz uma ligação com a criação do evento para mostrar em que contexto é inserido no concelho de Oeiras. Neste sentido, percebeu-se como o desporto ajuda no desenvolvimento da sociedade e pode ser um meio importante no combate à esta realidade existente.

Após esta breve introdução, o texto desenvolve-se na explicação e na relação sobre o que é um evento de desporto e quais as suas características e estrutura. Depois disto, é explicado sobre a importância da comunicação e seus diferentes meios para alcançar o público desejado, e os desafios existentes na hora de decidir qual o meio de comunicação mais eficaz para os dias de hoje. Em seguida, é feita uma breve explicação sobre o conceito de logística e pôr fim, fala sobre a experiência no evento e das etapas para a implementação do evento de forma mais detalhada.

O estágio iniciou-se no mês de Janeiro, através da agência PraxisD Comunicação Design e Ergonomia Lda. Esta empresa, ajudou na implementação do evento Jogos de Oeiras, um evento com objetivo de dinamizar o ambiente de desporto do concelho, através de trinta encontros realizados durante seis meses com diversas modalidades, como foco maior nas crianças de 6 – 12 anos. O estágio foi realizado de forma a colaborar na coordenação do evento e também a presença em todos os encontros ajudando no secretariado, controlo das inscrições e logística.

A conclusão do trabalho pretende ilustrar de maneira objetiva os principais pontos referentes a experiência vivida com o estágio curricular, buscando explicar sobre como os objetivos propostos foram alcançados, e quais limitações foram enfrentadas pelo mesmo. Com relação ao evento em que foi desenvolvido o estágio, foi apresentada uma análise SWOT onde explica de forma geral o panorama final do evento, e posteriormente apresenta os pontos fundamentais de melhorias que foram sugeridos para a Câmara Municipal de Oeiras, como forma de desenvolver um evento cada vez maior para os anos futuros.

2. Enquadramento da prática profissional

2.1 Macro contexto

Eventos de desporto

Para Ricardo e Vinãs (2012) o desporto é um dos fenómenos sociais em constante e paulatina evolução, desde o desporto de competição ao desporto relacionado com a prática orientada para a aquisição de hábitos de existência saudáveis com vista ao melhoramento da qualidade de vida. Diferentes tipos de práticas desportivas estão a ser desenvolvidos como novas modalidades. Neste sentido, a administração pública, ciente da evolução, das valências e das externalidades do desporto, deve considerar que a prática desportiva excede a esfera exclusivamente privada, e deve ser considerada como matéria de interesse público e assumido pelo Estado.

Segundo Pereira (2009) e Pires (1996) podemos dizer que o desporto passou a ser considerado por vários estados como um meio para a consecução não apenas e estritamente de desporto, mas de natureza biológica, psicológica e social.

O desporto quando praticado regularmente pela população ajuda na diminuição de doenças e nos níveis de sedentarismo da população. Consequentemente mais pessoas saudáveis, ajudam a reduzir os custos na área da saúde. Num estudo recente sobre Inquérito alimentar nacional e de atividade física em Portugal, foram apresentados no relatório de 2016 alguns resultados interessantes (IAN*AF, 2016). Mais da metade da população portuguesa é obesa ou está com risco de se tornar, isso porque só 27% fazem atividade físicas todos os dias enquanto 41% diz praticar desportos, mas não tem regularidade. No âmbito mais restrito (AM de Lisboa), os dados mostram que 47,5% das pessoas são consideradas sedentárias, 31,5% moderadamente ativos e 21% ativos. Tendo este cenário em vista, podemos perceber que há uma quantidade grande de pessoas que não praticam desporto e deveriam ser influenciadas de alguma forma a

fazê-lo, já que o retorno para sua saúde é muito importante e relevante para o seu bem-estar e qualidade de vida. Os números mostram a necessidade de intervenção pública ou privada na sociedade, para melhorar o acesso e incentivar a prática desportiva de diversas modalidades. Neste sentido, foi criado um evento multiesportivo que passa a ser um alicerce importante no desenvolvimento do bem-estar e da saúde desta população sedentária.

No universo do entretenimento, os eventos independentes do tipo, estão em constante crescimento, se tornando cada vez mais profissional por parte daqueles que os organizam e executam. Tudo isto porque o evento é uma forma de tocar as pessoas no sentido mais profundo da sua humanidade, potencializando assim os seus sentimentos, seja através do choro ou do sorriso, afinal, são essas emoções que tornam um evento único, pois por mais que haja diversas edições de um mesmo evento, ele nunca será o mesmo, tanto para o organizador quanto para o consumidor final.

Além disso, em função do crescimento tecnológico e da concorrência, hoje em dia as pessoas buscam muito mais do que só um cartaz ou um *post* nas redes sociais para realmente se interessar e se envolver com uma marca ou produto, as pessoas buscam experiências, buscam ter os seus sentidos estimulados de todas as maneiras, acima de tudo por terem tantas opções, os consumidores estão mais exigentes e em razão disso, querem se identificar com a marca que estão consumindo e passam a ter atitudes mais positivas em relação à empresa e ao evento.

Segundo Solomon (2011) uma atitude é uma avaliação duradoura e geral das pessoas, objetos, propagandas ou questões e qualquer coisa em relação à qual se tem uma atitude, é chamada de objeto de atitude. Para facilitar o entendimento do conceito das atitudes e a correlação dela com o conteúdo, será utilizado o modelo ABC de atitudes.

Conforme pode ser observado na figura abaixo, o modelo é composto por três pontos, a cognição (o que acredita), o afeto (como se sente) e o comportamento (intenções de agir).

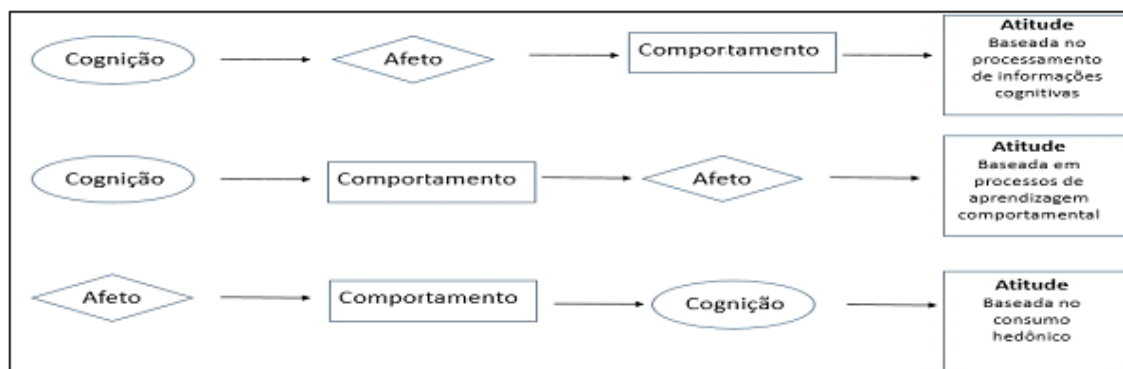


Figura 1: *Modelo ABC de Atitudes.*
Fonte: Solomon (2011)

Na hierarquia de aprendizagem padrão, o consumidor pensa, sente e age, ou seja, primeiro ele forma crenças a respeito do produto, depois ele avalia tais crenças e forma um sentimento por esse produto e por fim, ele compra ou não o produto. Já na hierarquia de baixo envolvimento, ele age, sente e por fim pensa, sendo assim, ele só forma uma avaliação após ter comprado o produto. Já na hierarquia experimental o consumidor sente, pensa e age, ou seja, o consumidor age de acordo com as reações emocionais.

No caso dos eventos, sejam eles de desporto ou não, a hierarquia experimental é aquela no qual faz mais sentido ser explorada, já que o primeiro estímulo, o sentir, pode ser o que define o resto da atitude. O evento precisa então aflorar este sentido desde o começo, para criar um envolvimento da marca com o cliente final. Isto porque a experiência quando marcante, mantém-se na cabeça da pessoa por muito tempo, fazendo com que ele comece a criar um vínculo com a marca.

Segundo Giacaglia (2004) o evento é um acontecimento que tem como característica principal proporcionar uma ocasião extraordinária de encontro de pessoas, com uma finalidade específica, a qual constitui o principal tema do evento e justifica a sua realização.

Vieira (2015) considera os eventos como acontecimentos efêmeros, com uma participação e duração mínimas, promovidos por entidades e organizados para comemorar, divertir os participantes ou qualquer outra razão relacionada com a vida das cidades, empresas e da comunidade local, regional ou nacional, normalmente com uma certa complexidade, são intangíveis e irrepetíveis e são importantes pelos contributos e efeitos mais ou menos duradouros.

Caetano, Christiani e Rasquilha (2005) definem evento, como sendo um acontecimento, ocorrência, sucesso, um caso que cause impacto e seja razão para notícia.

Para Correia (2001) e Poit (2006) eventos são acontecimentos previamente delineados, com objetivos bem definidos, onde as experiências marcadamente subjetivas, de difícil mensuração, constituem como massa crítica os praticantes e os espectadores, partes integrantes dos acontecimentos. Por sua vez, os eventos têm 14 perfis marcadamente: desportivo, cultural, social, religioso, entre outros. A sua realização obedece a um cronograma e tem como metas a interação entre os seus participantes, público, personalidades e entidades.

Sendo assim, o evento é um produto com diversas vertentes e objetivos que trazem a oportunidade de viver uma experiência única, no qual pretende-se estimular o sentimento das pessoas, para que assim as marcas possam aproximar-se de maneira mais fiel ao público.

O evento, é também um acontecimento que possui diferentes tipos e divisões de modelos de competição, que podem ser ou não adaptados as realidades de cada evento, mediante a quantidade de equipas inscritas e número de participantes.

Para Madeira, Caetano, Rasquilha, e Santos (2007) os eventos podem-se dividir em especiais (desporto ou culturais) e de participação (sociais, ecológicos, lazer e entretenimento), sendo que quanto à periodicidade podem ser classificados como: de oportunidade, únicos, esporádicos e permanentes (mensal, semestral, anual e bianual).

Sachetti (2009) classifica os eventos como: desporto, sociais, religiosos, políticos, empresariais, setoriais e especiais em função da sua estrutura, dinâmica e públicos alvos.

Segundo Poit (2006) os eventos podem ser classificados de acordo com os seguintes critérios:

- Por categoria: Institucional ou promocional.
- Por área de interesse: desporto, cultural, social, empresarial, educacional, turístico, etc.
- Por tipo: Congressos, convenções, palestras, feiras, conferências, teleconferências, leilões, etc.

Além disso, dentro da categorização de evento de desporto, que é a área de interesse do estudo, importa realçar que existem várias subdivisões entre as quais Poit (2006) realça as seguintes:

Campeonato: meio competitivo onde os concorrentes se enfrentam pelo menos uma vez e tem uma duração relativamente longa. Recomendável quando existe disponibilidade de tempo e recursos;

Torneio: competição de carácter eliminatório, realizado num curto espaço de tempo. Normalmente neste género de competição, dificilmente ocorre confronto entre todos os participantes. Recomendável quando se tem pouco tempo e um número elevado de participantes;

Jogos Olímpicos: competição que engloba várias modalidades desportivas e depende de vários dias na realização de diversas categorias;

Taça ou copa: com a excepção da Copa do Mundo de Futebol e de alguns eventos tradicionais, é usual usar-se o nome Taça ou Copa juntamente com o nome oficial do torneio para se poder prestar alguma homenagem ou promover o patrocinador;

Festival: evento de desporto participativo e informal que visa a integração, promoção da modalidade, e particularmente motivar os participantes e familiares.

Circuito de desporto: atividade de desporto recreativa que encerra diversas estações e/ou objetivos a serem atingidos;

Desafios: competições, normalmente individuais, que tem os processos de escala como referência.

No seguimento da lógica de categorização nos eventos de desporto, Hoye, Smith, Nicholson e Stewart (2018) delinearão o desporto em três setores principais:

- O sector público (governos nacional, distrital, regional e local);
- O sector sem fins lucrativos / voluntário (clubes comunitários, órgãos de desporto que regulam e gerenciam as oportunidades de participação);
- Organizações de desporto profissionais e comerciais (ligas e equipas profissionais, fabricantes de material de desporto, mídia, empresas gestoras de arenas e eventos).

Tendo em vista, toda estrutura apresentada onde se contextualizou todo ambiente no qual o evento está inserido, é necessário explicar a parte principal da realização de um evento, o planeamento. Esta parte possui diversas características fulcrais para um bom desenvolvimento. Todo esse processo possui várias etapas que devem estar sempre interligadas.

Zarifian (2004) destaca três etapas da construção de um evento: Planeamento, Implementação e Avaliação.

- Planeamento: Análise de situações, identificação de problemas, formulação de estratégias, definição dos objetivos, orçamento;
- Implementação: Operação de projetos, utilização e controle de recursos, mobilização de pessoas e entidades envolvidas;
- Avaliação: Antes, durante e pós-evento.

Para autores como Watt (2006) defendem que, para que ocorra a organização de um evento, é necessário passar por pelo menos quatro fases. O planeamento surge como primeira fase, seguido pela fase da organização, execução e pós-evento.

A descrição mais detalhada mostra que o planeamento é a etapa mais demorada e que requer maior esforço e atenção dos criadores. Pois, para além de toda criação do conceito do evento, é necessário definir a estratégia de implementação, de comunicação, os objetivos e metas a serem alcançados, e o orçamento, que acaba por influenciar bastante na possibilidade de implementação do evento.

Todo evento novo, precisa de um trabalho mais profundo com relação a comunicação, pois é necessário fazer uma explicação sobre o que é este novo evento, e como ele pode impactar a vida das pessoas de forma positiva, tornando-se um produto convidativo pelo olhar do consumidor.

Comunicação

Rector e Trina (1993) explicaram que comunicar-se é se fazer presente na sociedade e ela é feita com todos os tipos de informações pela transmissão de mensagens.

Enquanto Del Prette (1999) disse que através da comunicação são partilhados modos de vida, pensamentos, atitudes e comportamentos que podem ser feitos por meio de uma linguagem na forma verbal de acordo com cada pessoa, cultura e classe social.

Beech e Chadwick (2004) explicaram que não importa o que cada empresa faz, seja ela grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, comercial ou governamental, educacional ou desportiva, todas elas têm uma coisa em comum: a fim de serem bem-sucedidas e para sobreviver, têm que ter uma forte comunicação. Esta comunicação pode ocorrer dentro e entre as empresas, em toda a gama de outros públicos ou público com as quais a empresa gostaria de ter um relacionamento.

Sarmiento e Caramenz (2005) sugeriram que os organizadores dos eventos tenham na elaboração da sua estratégia de comunicação cuidados como:

- Selecionar os órgãos de informação mais adequados;
- Assegurar-se do interesse e impacto da notícia que queremos veicular;
- Tentar conhecer pessoalmente o jornalista;
- Conhecer os procedimentos típicos do órgão de informação;
- Não procurar publicidade gratuita, mas sim transmitir informação;

Além disso, as empresas do século XXI enfrentam o desafio com relação a rapidez no qual a comunicação é feita hoje em dia e também o cuidado redobrado para não haver falhas, pois as redes sociais deram um poder de fala para o público, nunca antes visto. Esta quebra de paradigma no meio de comunicação tornou-se um desafio para qualquer empresa seja ela grande ou pequena.

Antigamente haviam basicamente duas formas importantes de comunicação, o telefone e o e-mail e que muitas das vezes apresentavam limitações. O telefone tem a questão da imprevisibilidade do receptor em poder atender ou não a chamada naquele momento, podendo ser por vezes pouco eficaz. Em contrapartida, é a maneira que melhor aproxima a empresa do público-alvo, por se tratar de um meio quase direto de transmitir a mensagem e tirar dúvidas, já que a resposta é imediata.

Já o e-mail, tem a vantagem de poder ter a certeza de que a mensagem foi enviada e de que o receptor recebeu. Entretanto, o Regulamento Geral sobre Proteção de Dados (RGPD) permite ao usuário a possibilidade de não permitir que a empresa envie um e-mail, podendo causar uma falha na comunicação devido à falta de permissão.

No sentido de avanço das ferramentas de comunicação através da tecnologia, que culminou no aperfeiçoamento da mensagem, fez com que o mercado percebesse que as ferramentas digitais eram uma mais valia a nível de comunicação para qualquer evento. Tal como referiram Campos e Canavezes (2007) os desenvolvimentos tecnológicos facilitam a comunicação entre pessoas e entre instituições tornando mais simples a circulação de pessoas, bens e a prestação de serviços. O mesmo é referido por Lamberton e Stephen, (2016), quando dizem que o mundo digital está crescendo rapidamente e a internet se tornou um dos mais usados e importantes meios de publicidade, ou seja, poderia ser um mecanismo poderoso de divulgação do evento.

Esta realidade é vista também através do processo evolutivo da internet, originado na web 1.0, passando pela web 2.0, cuja principal diferença, de acordo com Cormode e Krisnamurthy (2008) é a duplicidade de papéis do utilizador – consumidor e criador de matéria (Twitter, Facebook, Blogs, *podcasting*). O utilizador, neste momento, não se limita somente a retirar informação, mas também a produz (Andrade, 2013), contribuindo/produzindo tanto quanto consume (Anderson, 2007). Todo esse processo criou uma expansão do número de conteúdos que foram criados sobre os eventos, potencializando assim a geração de valor, com a possibilidade de inclusão de influenciadores e figuras públicas nos eventos em geral.

Logística

Todo evento necessita da logística para construção e implementação, sendo assim, a logística do evento segundo Getz (2007) defendeu que a ideia básica da logística é mover pessoas, bens e equipamentos para o lugar certo no momento certo.

“Em todos os eventos de desporto, a logística é um fator determinante para o sucesso desses eventos.” (Graham et al., 2001, p. 40).

Chen, Jihong (2016) explica que a logística é a disciplina do planeamento e organização do fluxo de mercadorias, equipamentos e pessoas ao seu ponto de uso. Portanto, logística faz o apoio vital do planeamento de eventos, coordenando o fluxo de serviços entre o evento planeador e os vários fornecedores.

Experiência nos eventos

No mundo contemporâneo globalizado, é cada vez mais perceptível o crescimento do dinamismo das empresas em desenvolver meio melhores para comunicar, organizar eventos, e desenvolver novas marcas. Muitas vezes, não é preciso se criar tudo, mas o ato de desenvolver pequenos avanços, mesmo que através de imitações ou adaptações as suas referências, são importantes para o processo de aprendizagem e transformação dos novos negócios que surgem no mercado. Segundo Arbix (2010) estes pequenos avanços, são vistos como secundários quando comparados às atividades científicas e tecnológicas. Ainda assim, exigem uma sofisticação da análise, por serem inovações praticamente invisíveis, com limitada métrica moldadas para captar apenas a dinâmica de bens tangíveis, como os que marcaram a era industrial. É neste contexto que a dinâmica se encontra, no qual os avanços precisam ser estimulados, podendo ser encontrados através das características individuais entre cada cliente e produto/serviço. Pois, com a capacidade de alcance em massa que hoje a tecnologia proporciona, mudando a capacidade intelectual, e dos interesses da população, nós temos que buscar características cada vez mais específicas e de nicho, como forma de criar uma relação de parceria, confiança e credibilidade.

Numa inovação por exemplo, podemos perceber esse processo racional, através da explicação de Kline e Rosenberg (1980, p.283):

“Facto é que a maioria das invenções mais relevantes passam por mudanças drásticas ao longo de sua vida – mudanças que podem transformar completamente seu significado econômico. As melhorias que uma invenção recebe depois que chegou ao mercado podem ser muito mais significativos, do ponto de vista econômico, do que a própria invenção em sua forma primeira”

Assim sendo, na hora de lançar um produto ou ativar uma nova marca, com um novo conceito, o feedback dessa atividade, pode ser melhor aproveitado e mais positivo do que a própria ideia em sua origem.

Essas características e demandas individuais são resultados das constates mudanças de tendências que são sugeridas ou pela sociedade, ou pelas próprias marcas. Teixeira (1999) explica que se o espaço público constrói um mundo comum entre os homens, este mundo tem que ser pensado não apenas como aquilo que é comum, mas como aquilo que é comunicável e que, portanto, se diferencia das experiências estritamente subjetivas e pessoais que podem ter validade na dimensão privada da vida social.

Entretanto, essas sugestões, são na verdade uma forma das empresas mostrarem que estão escutando os diversos nichos de mercado.

Peruzzo (1988) indica que transfere-se a um superior na hierarquia, a responsabilidade por ações que, na perspectiva de uma prática participativa efetiva, deveriam caber aos componentes de um grupo, ou seja, a análise comportamental e situacional baseada nos feedbacks citados anteriormente, provem destes grupos que moldam a sociedade, e que as suas visões de mundo, estão em constante sinergia com as empresas que as apoiam, e que vendem seus produtos, em prol da causa e do seu sustento.

Tudo isso vem acontecendo pelo facto de que a segmentação está sendo aprimorada com a ajuda da tecnologia, que por ventura proporciona aos gestores, tomadas de decisões mais estratégicas e concisas. Afinal de contas, a mudança do comportamento da sociedade, vem criando uma certa cautela na forma como se comunicar, no qual pode ser facilmente distorcida, mas que devido aos dados tem obtido resultados mais corretos.

Neste contexto, as empresas cada vez mais precisam de um capital humano híbrido e que se mantenha em constante inovação, em busca das melhores oportunidades de desenvolver projetos. Senge (1997) explicou que num ambiente de extrema complexidade e mudança contínua, como atualmente ocorre, as organizações que forem capazes de, através de uma visão sistêmica, desenvolver um método próprio e adaptável ao seu ambiente organizacional, certamente conseguirão avançar com sucesso para o terceiro milênio, tanto que coloca as pessoas, sua capacidade de trabalhar em grupo e de renovar e inovar constantemente como fatores decisivos à sobrevivência da empresa.

No caso da organização de evento, que foi a área na qual realizou-se o estágio profissional, a constante necessidade por novas experiências e boas sensações, são sentidos fundamentais que devem ser constantemente estimulados, para que o público consiga ficar satisfeito e disposto a voltar sempre.

Por fim, conforme citação anterior de Zarifian (2004) a última etapa do evento, é a avaliação, que é fundamentalmente dividida em três momentos temporais ao evento.

O antes, pré-evento. Martim (2007), cita o seu conceito de pré-evento sendo: fase essencial do evento, onde haverá a definição do projeto e o planejamento de todas as atividades, além do detalhamento de receitas e despesas, decisão de que tipo de fornecedores e profissionais deverá ser contratado e onde também se definem os controles administrativos e financeiros. Martim (2007) citou que no caso de eventos de menor escala e numa visão de planejamento estratégico, o pré-evento pode ser num arco temporal de menor escala, como por exemplo, uma semana. Nesta fase é

fundamental estar sempre disponível para facilitar a inscrição das equipas, tirar quais quer tipo de dúvida referente ao dia do evento e saber ensinar o processo a todos, para que o fluxo de informação e processos de inscrição possam ser repetidos nos eventos seguintes.

O dia do evento, é o dia da experiência e dos estímulos sensoriais. Nesse dia, tudo precisa acontecer conforme planeado, para que o público se sinta confortável, feliz, e animado, podendo então criar um ambiente harmônico e familiar no qual o evento pretende. Segundo Giacaglia (2003, p.187):

“A atuação do organizador nos dias que os antecedem, no decorrer e por ocasião de seus encerramentos consistirá basicamente em acompanhar e controlar o que está sendo implementado. Isso requer uma supervisão dos funcionários, cabendo a ele encontrar soluções eficientes aos problemas que surgirem.”

Com esse objetivo bem feito, a volta do público nos eventos futuros se torna algo natural e poderoso, pois o marketing boca a boca pode fazer com que o evento cresça de maneira exponencial. É importante ressaltar, que isso também vale para o contrário, ou seja, se as experiências não forem bem transmitidas e não conseguir se criar um ambiente desejado, as mudanças necessárias precisam ser bem feitas, é novamente nesse momento que o capital humano híbrido precisa se mostrar presente para fazer a diferença na gestão de crises.

Segundo Martin (2007) o terceiro momento, pós evento, se caracteriza pela desmontagem da estrutura, acertos financeiros, pagamentos dos fornecedores e profissionais, bem como o acerto de contas com o cliente e apresentação de relatórios.

2.2 Contexto institucional

A PraxisD é uma agência de marketing caracterizada pelo artigo nº 3 do art. 2º do D.L. nº 248/86 e nº 1 e 2 do art. 40º do D.L. nº 129/98, de 13 de Maio, que caracteriza a empresa como sociedade de Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada, ou, “E.I.R.L” de forma abreviada. A empresa então se enquadra nesse formato, no qual há apenas uma pessoa física que detém os todos os direitos.

Fundada em 1999 e sediada atualmente na Rua Fernando Farinha, Braço de Prata, Lisboa, a agência PRAXISD Comunicação, Design e Ergonomia Lda, começou como uma empresa de Ergonomia, onde foi pioneira na realização de projetos na área da ergonomia e saúde no ambiente de trabalho em Portugal. Posteriormente a empresa expandiu os seus horizontes, passando a desenvolver ativações de marca em conjunto com os seus parceiros em todo o país. Atuando no setor dos serviços de marketing, nomeadamente na criação de oportunidades de interação com os públicos-alvo, através da concessão e implementação de eventos. Assim sendo, a PraxisD consiste numa assessoria ao nível da coordenação e integração de ferramentas de marketing, por

forma a maximizar o impacto sobre o consumidor. A agência atua nos ramos de organização de eventos internos para empresas, criação de ativações de marca, organização de eventos de desporto e desenvolvimento de estandes para congressos e feiras. A empresa hoje em dia possui um leque de serviços, capaz de resolver a maior parte dos problemas das principais áreas de negócios dos clientes.



Figura 2. *Serviços da PraxisD*
Fonte: Site Oficial da PraxisD

A equipa de trabalho da PraxisD conta com profissionais experientes, com formação nas mais diversas áreas: Comunicação, Marketing, Design, Publicidade; Organização e Gestão de Eventos; Gestão e Marketing; Exercício e Saúde e Ergonomia.

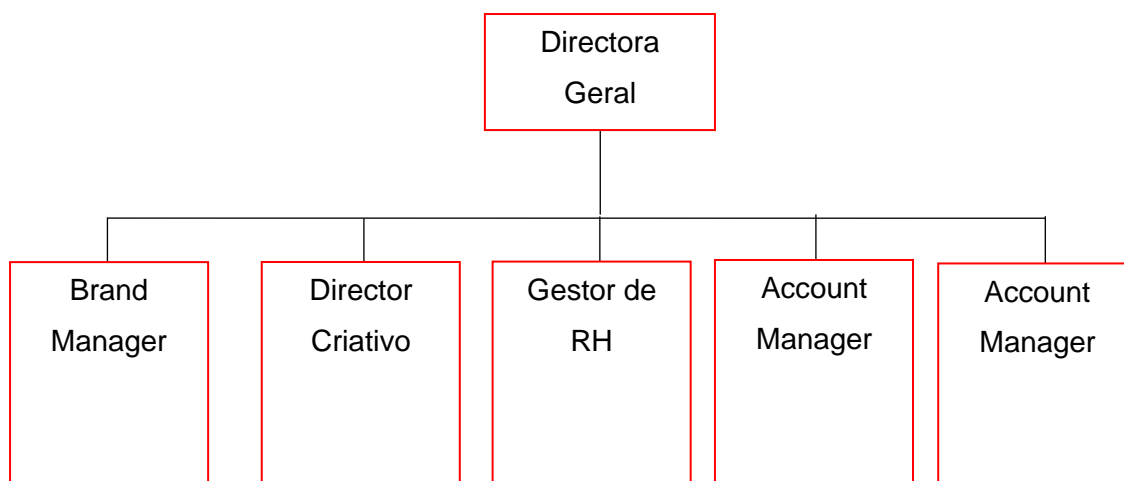


Figura 3: *Organograma PraxisD*
Fonte: Autoria do Autor.

A PraxisD é uma agência de ativação de marca, organização de eventos e ergonomia. Dentro dessas três áreas de negócio, a PraxisD desenvolve diversos projetos com Câmaras Municipais, como está sendo o caso dos Jogos de Oeiras, porém outros projetos já foram desenvolvidos com a Câmara Municipal de Lisboa e Setúbal. Além disso, trabalham com empresas nacionais tanto na ergonomia com o na comunicação, nomeadamente Continental, Universidade Nova IMS, RTP, Super Bock, e internacionais como Coca-Cola, Microsoft, Peugeot, Zeugma, Oracle, Playstation, Nissan, dentro outras.

2.3 Contexto de natureza funcional

O incentivo a prática desportiva é um dos deveres do estado português baseado nos artigos que constituem a Lei de Bases do Desporto sancionada em 21 de Julho de 2004. Com isso, a divisão de desporto das Câmaras Municipais tem essa obrigação dentro dos seus concelhos, principalmente para o público jovem que precisa crescer de forma mais saudável e ajudar a mudar o panorama de sedentarismo do país.

Neste sentido, foi criado um projeto que passa a ser um alicerce importante no desenvolvimento do bem-estar e da saúde desta população. Os Jogos de Oeiras é um evento que ocupa o calendário de desporto do concelho durante os seis primeiros meses do ano, com um público-alvo de crianças entre os 6 – 12 anos, que criou a oportunidade da prática e experimentação de 14 modalidades diferentes.

A criação de um evento, é hoje em dia, um produto importante para dar oportunidade no envolvimento da população na prática desportiva, seja ela qual for. Neste caso, o presente relatório tem como objetivo, avaliar e descrever o primeiro ano de implementação do evento Jogos de Oeiras.

No caso dos perfis de eventos, citado pelos autores Correia (2001) e Poit (2006), os Jogos de Oeiras é um evento de perfil desportivo e social. Desportivo, pois estamos a falar de um evento constituído por 14 modalidades desportivas diferentes. Social, pois é um evento organizado pela Câmara Municipal de maneira gratuita, voltado para toda população do Concelho de Oeiras.

Com relação as experiências criadas para o primeiro ano do evento, os resultados foram positivos na avaliação geral, principalmente devido ao número de participantes atingidos. Porém, há ainda uma necessidade de melhorias para os anos seguintes, com foco especial no público que vai assistir ao evento, que são a força necessária para que as crianças possam estar presentes nos encontros.

Na mesma linha de caracterização sobre o evento de desporto, Poit (2006) então continua sua categorização dentro do âmbito do evento de desporto, e volta a subdividi-lo. Desta vez, dentre as diversas divisões anteriormente, os Jogos de Oeiras foi um torneio versátil, sendo assim, a sua divisão variava mediante ao tipo de modalidade. Os Jogos de Oeiras possuíam 2 tipos de modalidades: Regulares e Pontuais. Para as modalidades regulares, o sistema usado foi uma mistura entre campeonato e torneio, segundo a definição acima. Pois, por se tratar de um acontecimento pequeno – 4 horas durante a manhã – os Jogos de Oeiras criavam um “campeonato” onde 2 equipas se classificavam para um “torneio”, e então aconteciam a fase eliminatória. Este sistema era chamado de “grupo + playoff”. Com relação as modalidades pontuais, eram quase todos no modelo de “torneio”, pois a quantidades de inscritos normalmente era alta, já que só havia uma única oportunidade de participar, ela permitia a inscrição de atletas maiores de 12 anos, o que abrangia um maior número de inscritos. Além disso, apenas um dos três autores citados, fala sobre uma questão importante que definiu os tipos de modalidades, que é a periodicidade no qual foi explicada acima, sendo então definida como: modalidades regulares tem periodicidade mensal, enquanto as modalidades pontuais são de periodicidade única.

Todo evento começa pela etapa de planeamento, este processo foi todo feito pelo Divisão de Desporto da Câmara Municipal de Oeiras, a Praxisd nesta parte serviu apenas de consultora, devido a toda experiência de 13 anos da Taça Coca-Cola. Com isso, a Praxisd ajudou efetivamente na aprovação dos regulamentos de cada modalidade, no desenvolvimento digital dos jogos, ou seja, na criação do site institucional e da plataforma de inscrição e na contratação de todo o staff para todas as modalidades regulares, nomeadamente coordenador de desporto, árbitros e secretariado.

No entanto, a parte efetiva e de total responsabilidade da Praxisd foram as etapas da implementação e avaliação do evento. Com isso, as principais etapas da

implementação dos Jogos de Oeiras eram: comunicação, organização dos quadros competitivos e consequentemente a informação do horário do evento para as respectivas equipas, logística do material, atualização do site - nomeadamente divulgação da notícia, resultados e informações relevantes -, a gestão da experiência no dia do evento e a criação de *reports* semanais sobre o evento.

Para os Jogos de Oeiras, a comunicação era o principal fator para que o evento tivesse adesão suficiente para sua realização. Como forma de ajudar na divulgação do evento, por se tratar do ano zero, a Praxisd organizou um *roadshow* pelas escolas do concelho com objetivo de apresentar pessoalmente aos alunos – público alvo do evento – o que eram os Jogos de Oeiras. Esta estratégia trazia organicamente a divulgação dos Jogos de Oeiras para os pais e para os treinadores. Este trabalho é fundamental no primeiro ano de evento, pois como estamos a falar de um evento totalmente novo no Concelho, toda esta novidade deveria ser divulgada para todas as escolas do concelho. O resultado foram 44 escolas e 11.160 alunos impactados.

A comunicação dos Jogos de Oeiras era feita basicamente em duas vertentes: interna e externa. No caso da interna, a comunicação era entre PraxisD e Divisão do Desporto da Câmara Municipal de Oeiras, neste caso eram debatidos alguns detalhes mais específicos no qual era necessário a aprovação da Câmara para que a decisão fosse realizada, como por exemplo, a inclusão de uma equipa ou jogador extra para além do limite permitido, mudanças mais diretas no site ou na plataforma de inscrição, necessidade de solicitar contatos dos pavilhões para visitas técnicas, entre outros assuntos. É importante ressaltar que a criação de um ambiente saudável entre a Praxisd e a Divisão do Desporto da Câmara, foi um processo natural que ocorreu ao longo do evento, sendo este, um dos fatores importantes para continuidade da parceria entre as organizações.

No caso da externa, a comunicação era entre Praxisd – representada com organizadora do evento – e o encarregado de educação da equipa, que normalmente era um treinador ou pai ou mãe de algum participante da equipa. Esta era uma das funções do pré - evento. Nesta comunicação eram tiradas as dúvidas, comunicado os horários dos jogos e eventuais necessidades a nível de logística. Esta forma foi criada pelo Jogos de Oeiras com intuito de torna-la a mais simples possível, sendo necessário centralizar a comunicação em apenas uma pessoa por equipa.

Sendo assim, definiu-se quem seriam os responsáveis no qual a comunicação deveria ser criada, e foi feita uma análise para buscar resolver as dificuldades encontradas por eles. Para os clubes, o facto de ter um calendário extenso, fazia com que houvesse outros eventos no mesmo dia, o que criava uma certa dificuldade da presença deles, já que eventos maiores e mais competitivos eram mais bem vistos pelos

clubes. Com isso, era preciso um esforço por parte da empresa em criar as facilidades necessárias para a presença destas equipas, através da flexibilização na inscrição para os clubes, que permitia a substituição dos participantes. Com relação aos pais, a dificuldade era justamente na criação da equipa, pois eles não conseguiam se organizar para alcançar o número mínimo necessário. Entretanto, a organização buscou ajuda-los através da criação de uma base de dados, onde semanalmente as crianças sem equipa eram contactadas para perceber se poderiam ou não estarem presentes na data específica, e assim foram criadas algumas equipas para o futebol, futsal e natação.

Com relação a seleção dos meios mais adequados para assegurar o impacto necessário, os Jogos de Oeiras ainda têm muito a explorar. Pois, por mais que tenha sido feito no início do evento, uma cerimónia de apresentação ao concelho na Câmara municipal, com a presença do senhor presidente da Câmara, percebe-se que ainda há meios a serem explorados. Por isso, a pergunta que ficou em aberto foi: Quais seriam os meios de comunicação mais adequados para atingir o maior número de pessoas do concelho?

Enquanto a opção mais digital possível, as redes sociais, não foram consideradas, restou a Câmara os meios mais tradicionais (telefone e e-mail). Acredita-se que esta decisão é uma perda para o evento, pois poderia melhorar a transmissão da informação do evento para o público em geral, já que as redes sociais podem ser importante não só para comunicar-se com os responsáveis de equipa, mas também com as crianças, que estão cada vez mais conectadas, tornado para elas a experiência mais agradável. Vale ressaltar, que o meio digital seria uma forma complementar aquela já existente, o que não iria causar ruídos na comunicação, apenas tentar abranger um público diferente.

O mundo digital traria também mais valias a nível de dinamização do evento e criação de passatempos que ajudassem a manter o público ligado a marca, mesmo não estando nos períodos em que os encontros eram marcados. Ao analisar o comportamento das crianças após uma comunicação direta, percebeu-se ao longo do estágio que as crianças são por vezes o agente catalizador da mensagem para os pais, ou seja, a distribuição nas escolas faz com que a informação chegue rapidamente aos pais, que são estimulados a tentarem perceber mais sobre os Jogos e como poderiam participar.

A logística era um processo também pré - evento que começava sempre nas sextas – feiras, com a entrega do material, e depois nas segundas – feiras, com a recolha. Esta logística era relativamente ao material que seria necessário ser usado nas modalidades em questão, abaixo segue um exemplo da lista de material usada para o encontro de andebol:

Projeto	Modalidade	Material / Equipamento	Quantidade
Jogos de Oeiras	Andebol	Bolas Andebol T0	3
Jogos de Oeiras	Andebol	Bolas Andebol T1	5
Jogos de Oeiras	Andebol	Balizas Andebol	7
Jogos de Oeiras	Geral	coletes com logo Jogos de Oeiras	24
Jogos de Oeiras	Geral	Polos staff / organização / arbitragem c/ impressão	6
Jogos de Oeiras	Geral	Sweat's casaco com capuz staff / organização / arbitragem c/ impressão	6
Jogos de Oeiras	Geral	Kit's de apitos + cartões	5
Jogos de Oeiras	Geral	Sacos para bolas	1
Jogos de Oeiras	Geral	Cronómetros	5
Jogos de Oeiras	Geral	Marcadores de mesa	3
Jogos de Oeiras	Geral	Pack Pinos bolacha	1
Jogos de Oeiras	Geral	Pinos Cones	0
Jogos de Oeiras	Geral	toblerones (2mx075m e 5mm espessura)	8
Jogos de Oeiras	Geral	fita métrica (20 metros)	2
Jogos de Oeiras	Geral	Fita adesiva para marcação campos (5cm x 60m)	6
Jogos de Oeiras	Geral	telas Jogos de Oeiras 12x1	1
Jogos de Oeiras	Geral	telas Faixas Jogos de Oeiras 3x1	3
Jogos de Oeiras	Geral	Bandeiras Jogos de Oeiras	2
Jogos de Oeiras	Geral	Mesas	3
Jogos de Oeiras	Geral	Cadeiras	1
PraxisD		Pranchetas	5
PraxisD		Contadores de mão	0
PraxisD		Canetas	10
PraxisD		Abraçadeiras	1
PraxisD		Tesouras	1
PraxisD		Agrafador + Agrafos	1
PraxisD		Dossier e micas	1
PraxisD		Molas para pranchetas	5
PraxisD		Bomba de enchimento de bolas + pipo de ar	0 + 1
PraxisD		Canetas para Quadro Branco	2
PraxisD		Fita-cola / Fita Pintor	2
PraxisD		Pen musica	1
PraxisD		Cavalete mais PVC branco	1
PraxisD		Computador + Internet	1
PraxisD		Balcão + tela	2
PraxisD		Máq. Fotográfica	1
PraxisD		Caixa Secretariado	1
PraxisD		Bloco de papel	2
PraxisD		Água	6
PraxisD		Kit ferramentas (para tirar balizas do campo, etc)	0
PraxisD		Kit 1ºs socorros	1
PraxisD		Velcro macho	1
PraxisD		Material Limpeza	1
PraxisD		Sacos Lixo	1
PraxisD		Toalhas	1
PraxisD		Folhas Brancas	1
PraxisD		Rolo Filme	1
PraxisD		Caixa Pins Jogos de Oeiras	1
PraxisD		Pack Flyers Jogos de Oeiras	1
PraxisD		Conjunto de Folhas de identificação de modalidade	2
PraxisD		Cadeira Alta	1
PraxisD		Folha de inventário para dossier	1
PraxisD		Layout espaço para dossier	0
CMO		Coluna + micro	1
CMO		Tenda com laterais	0
CMO		Extensões 25m	1
CMO		Triplas	0
CMO		Fita Balizadora	1
CMO		Fitas de campo	0
CMO		Pesos para fitas de campo	0

Figura 4: Lista de Material para Encontro de Andebol

Fonte: Lista de material retirada do ficheiro de excel da PraxisD.

Enquanto isso, havia também a logística das instalações, que ficaram por parte da Câmara Municipal de Oeiras, que tinham como função agendar os espaços durante os seis primeiros meses do ano, e garantir segurança, eletricidade, água e espaço de convivência para os pais.

Como tudo é novo para o primeiro ano do evento, foram escolhidos muitos pavilhões diferentes, como forma de perceber quais é que teriam melhores condições de se criar um ambiente agradável para os participantes e para o público. Além disso, por se tratar de um programa da Câmara, era importante a presença de pavilhões espalhados por todo o concelho, sendo benéfico para as suas freguesias, que tinham o papel de incentivar a presença no evento.

Uma vantagem importante que existe pelo facto de se trabalhar junto com a Câmara, são as oportunidades de aproximação que existem com a população. Neste sentido, os Jogos de Oeiras buscaram sempre escutar o público e tentar tornar a vida destas pessoas o mais fácil possível para aumentar a adesão, dentro das limitações de alcance da comunicação existente. Além disso, tivemos alguns técnicos que se mostraram prontos para ajudar de outras formas para o melhor desenvolvimento do torneio, através do suporte nas aulas experimentais, como foi a aula de skate e escalada, onde tivemos um parceiro a ajudar a dinamizar esta atividade de aprendizagem.

O dia do evento, é a 2ª etapa, no qual haviam pessoas responsáveis pelo secretariado, ou seja, era feita a verificação dos atletas pela lista de presença, e também eram dadas informações sobre como iria proceder o evento e os horários dos Jogos. Além disto, havia uma equipa de árbitros e um coordenador que realizava os jogos.

Por fim, dentro das 3ª etapas de evento, o pós-evento dentro da realidade dos Jogos de Oeiras, é o momento no qual temos que desmontar o evento e recolher o material, gerir a demanda do público com os resultados, fotos, relatórios e sobre quando será o próximo evento. Essa gestão da euforia é importante também, porque é o momento de finalizar o ciclo experiencial do público com o evento. Assim sendo, quando esse ciclo de três momentos termina, um novo é criado, com novos feedbacks e constante melhoria até que o processo comece a acontecer de maneira natural.

Dessa forma, o principal objetivo desse estudo foi entender como fazer a gestão da comunicação e suas expectativas em torno do evento, e assim tentar perceber o que pode ser feito para melhorar a experiência do usuário para que estas possam se perpetuar na memória das pessoas, fortalecendo assim a marca Jogos de Oeiras.

3. Realização da prática profissional

3.1 Conceção

Segundo o art.º 6 da LBAFD n.º 11/2007 (Lei de Base da Atividade Física Desportiva) como forma de promoção e generalização da atividade física nos cidadãos, são adotados programas com o objetivo de “incentivar a integração da atividade física nos hábitos de vida quotidianos, bem como a adoção de estilos de vida ativa.”.

A prática de atividade física e desportiva é reconhecidamente um fator de desenvolvimento pessoal e coletivo, sendo inequívocas as evidências do impacto na saúde e qualidade de vida.

É no período da infância que se adquirem as bases de competências motoras, que perduram para vida. Mas também o prazer de estar envolvido em atividades que implicam esforço físico, movimento. Por isso é preciso incentivar a prática desportiva, o que nestas idades deve sobretudo significar jogar e brincar.

Atualmente, os hábitos de atividade física das crianças e jovens têm vindo a ser alterados devido a novos padrões de entretenimento (TV, Internet, jogos de vídeo). Este aumento do sedentarismo reflete-se nas taxas crescentes de excesso de peso e de obesidade.

Com o objetivo de proporcionar a toda a população, quadros competitivos simplificados e Encontros de modalidades, que potenciam a prática desportiva tendo por base os princípios da participação e diversão.

Os Jogos de Oeiras têm os seguintes objetivos:

- a) Promover e dinamizar a prática desportiva, em particular nas crianças e jovens, possibilitando a experimentação e a competição de diversas modalidades;
- b) Criar oportunidades de prática desportiva informal com quadro competitivo;
- c) Cativar as crianças e jovens para a prática desportiva;
- d) Dinamizar as comunidades locais e promover a identidade territorial;
- e) Promover os valores do espírito do desporto

Os Jogos de Oeiras têm como público alvo, crianças do concelho de Oeiras com idades entre os 6 e 12 anos, levando-os a praticar desporto e estimular o espírito de equipa e competitividade.

Neste capítulo, irei detalhar o dia-a-dia interno da organização do evento, a logística proposta pela empresa para distribuição de todo material necessário para prática do evento, além da comunicação com o público e as equipas, para que tudo aconteça conforme planeado.

Posteriormente, irei descrever minhas funções referentes ao dia evento e minha perspectiva de como melhorar a cada novo encontro. E por fim, o fechamento do ciclo de cada encontro e quais as adversidades encontradas pela organização e como conseguimos resolver os problemas apresentados.

3.2 Questões essenciais

As questões ajudam-nos a pensar em como desenvolver o melhor projeto, e como organizar o nosso planeamento para responder perguntas que criam os pilares para o sucesso do evento. Além disso, os questionamentos feitos pelas pessoas envolvidas na organização fizeram com que nós pudéssemos pensar o melhor processo para resolver as questões apresentadas. Assim sendo, as perguntas apresentadas foram pensadas em três pontos chaves para que o evento tivesse sucesso.

Primeiro foi a logística, pois este era uma responsabilidade total da Praxisd, sendo necessário até mesmo ter acesso ao armazém da Câmara Municipal de Oeiras, e ter a responsabilidade de cuidar e catalogar todo material. Com isso, tudo foi pensado para tornar este processo o mais rentável e eficiente dentro da realidade apresentada, desde o aluguer da carrinha, até a hora em que era feita a logística.

Segundo ponto foi a comunicação e a sua importância para criar toda a dinâmica do evento, pois como já foi falado, o evento estava no ano zero, e por isso, tudo era novo e consequentemente havia uma oportunidade de se fazer da forma que nós achávamos mais simples e prática, entretanto algumas barreiras foram sendo encontrada, sendo necessário contorna-las de forma a melhorar cada vez mais a experiência pré – evento.

Por fim, a experiência do evento como forma de deixar as pessoas satisfeitas e pré-dispostas a voltar de forma natural, tentando diminuir o esforço da organização em divulgar o evento, fazendo o processo contrário, no qual a população passasse a mover-se por conta própria para estar presente num evento como este. Pois, se tratando de um evento gratuito, era esperado uma pró-actividade por parte dos participantes.

Sendo assim, foram apresentadas três questões essenciais que ajudaram o desenvolvimento do projeto:

- Qual a importância da logística para a realização do evento?

- De que forma a comunicação influencia na dinâmica do evento?
- Como a experiência criada pelo evento pode influenciar na sua continuidade e crescimento?

3.3 Problemas em estudo nas áreas de desempenho

O maior problema encontrado por mim, foi a barreira linguística, pois a comunicação externa do evento ficava limitada a constantes revisões de texto, afim de transmitir a mensagem de forma correta gramaticalmente falando para os padrões portugueses. Porém, esse foi o problema que mais me esforcei para melhorar e continuo a fazer, para que a minha adaptação cultural a nível do país e também a nível de cultura organizacional fique bem feito.

Zyglidopoulos (2003) definiu o problema de uma forma mais resumida como uma incoerência controversa com base numa ou mais diferenças de expectativas face ao que é considerado um comportamento adequado dentro de uma determinada sociedade, relativo a um certo tipo de decisão custo/benefício, com implicações para o desempenho e comportamento organizacional.

Com relação aos Jogos de Oeiras, alguns problemas foram resolvidos ao longo do estágio, contrariando as expectativas do momento, de se ter tudo pronto, pelo menos com a plataforma de inscrição do site. Entretanto, as dificuldades encontradas pelo público, foram usadas como feedbacks para que as alterações futuras já tivessem sido testadas. Porém, haviam outras de controlo interno, que só foram solucionadas no final do evento, sendo necessário criar alguns controlos manuais.

Outros problemas, mais ligados a experiência no dia do evento, foram sendo mapeados pela nossa organização e propostos como melhorias para eventos futuros, principalmente aumentar as ferramentas de comunicação e criar ativações no dia do evento para interagir e criar mais conforto para o público que assiste o evento.

3.4 Atividades, tarefas e ações

Os Jogos de Oeiras é um evento multiesportivo dividido em dois modelos: Regulares e Pontuais. Os eventos regulares são formados por atividades criadas para seis modalidades, são elas: Atletismo, Andebol, Basquetebol, Futsal, Futebol e Natação. Esses encontros tem uma regularidade quinzenal, sendo dividido em dois grupos de no máximo três modalidades por fim de semana, ou seja, atletismo, futebol e andebol era um grupo e basquetebol, futsal e natação era o outro grupo. Essas modalidades regulares tinham entre três a cinco encontros, e com os grupos de modalidade sempre intercalados.

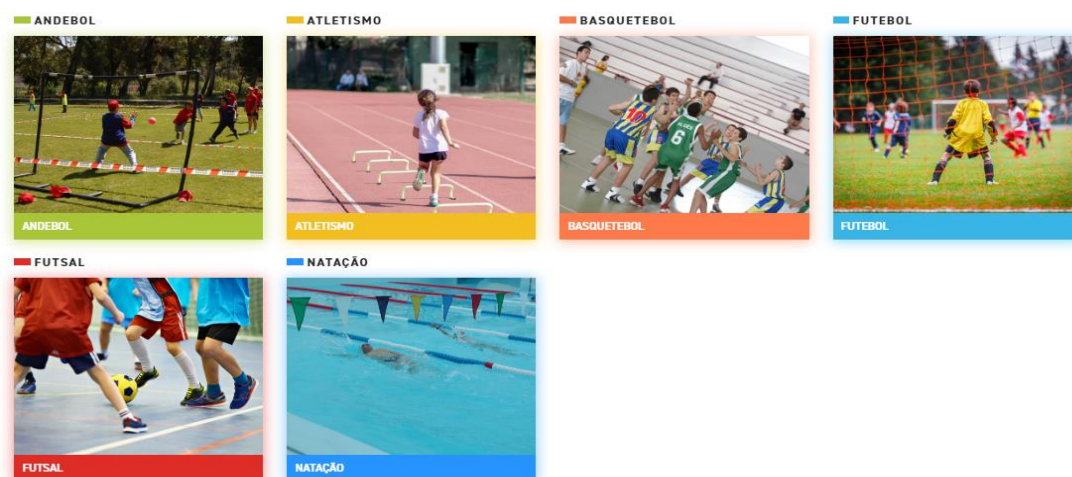


Figura 5: Jogos de Oeiras – Modalidade Regulares
 Fonte: Site Oficial dos Jogos de Oeiras

Com relação aos encontros pontuais, tínhamos a ideia de criar eventos únicos para abranger outras modalidades menos praticadas, porém importantes e que principalmente atingissem públicos diversos. As modalidades desse tipo de encontro são: Badminton, Skate, Escalada, Parkour, T nis de mesa, Padel e Voleibol. Nestes encontros, buscamos atingir também todas as idades, mudando um pouco o foco do público alvo (infantil) e buscando convidar toda a comunidade para praticar modalidade diferentes. Essa interação foi muito produtiva, e os eventos pontuais se mostraram uma mais valia interessante, com adesão de boa parte da população do concelho de Oeiras.

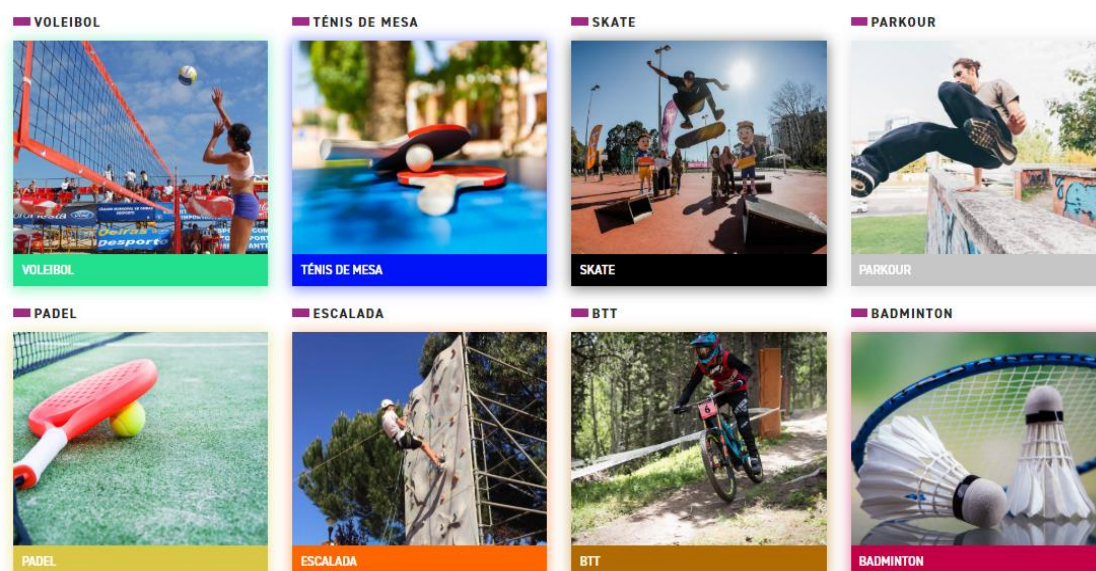


Figura 6: Jogos de Oeiras – Modalidade Regulares
 Fonte: Site Oficial dos Jogos de Oeiras

As tarefas desempenhadas foram nomeadamente, a logística do evento, a creditação no dia do encontro, a comunicação com os encarregados de educação e

também com os responsáveis de equipa, além de toda a gestão da plataforma e a constante necessidade de melhorias. Por se tratar do ano zero do evento, muitos aprendizados foram sendo absorvidos ao longo do evento, com objetivo de se fazer um balanço geral, para que no próximo ano, nós consigamos ter um desempenho melhor que no ano anterior.

Com relação a logística, no pré-evento era necessária a visita técnica, uma função desempenhada pelo meu supervisor, que tinha como função perceber todas as necessidades e variáveis estruturais dos pavilhões, escolas e clubes no qual tivemos encontros ao longo desses seis meses. Por vezes, foi desempenhado por mim a função de fazer a visita técnica e perceber toda a logística de montagem no dia do evento, ou seja, como os encontros aconteciam sempre aos domingos, era necessário o contacto do responsável pelo espaço, e a hora em que deveriam ser abertos os portões para o staff e posteriormente para o público. Além disso, a visita técnica servia para perceber a necessidade dos materiais e a distribuição dele nos diferentes pavilhões. No caso, a lista do material era feita por mim, que sempre tomava o cuidado de tentar montar uma lista onde nada pudesse faltar. Essa lista era revisada pelo meu supervisor, que acrescentava ou retirava material mediante as necessidades de cada sítio. Abaixo é possível perceber as imagens do material no armazém e também o material do secretariado, feito internamente pela PraxisD.



Figura 7: Foto do Material no Armazém
Fonte: Foto tirada pelo autor



Figura 8: Foto do Material Publicitário no Armazém
Fonte: Foto tirada pelo autor



Figura 9: Foto do Material Publicitário no Armazém
Fonte: Foto tirada pelo autor

Todo esse material (Ver Figura 8 e 9) encontra-se no armazém da Câmara Municipal de Oeiras, onde a cada encontro tínhamos a função de recolher e entregar nos locais onde cada modalidade iria se realizar. Por norma, são 2 a 3 modalidades por encontro, essa logística era feita nas sextas-feiras antes do evento e nas segundas-feiras pós evento, onde o material voltava para o armazém da Câmara, e consequentemente fazíamos o levantamento das necessidades para os eventos futuros, ou seja, buscávamos sempre perceber se alguma coisa poderia faltar para os eventos futuros ou que precisasse de reparos.

Além disso, havia o material do secretariado, que era tudo aquilo construído internamente, como um diferencial, onde levávamos material de limpeza, fita cola, abraçadeira, material diversos, kit de primeiros socorros e os dossiês que precisam conter uma série de documentos como:

- As normas gerais
- Normas Específicas de cada modalidade
- O seguro de responsabilidade civil e de acidentes pessoais
- Os termos de responsabilidade que eram assinados pelos encarregados de educação
- A lista das equipas e dos participantes
- O contato direto dos bombeiros
- Os quadros competitivos.

A acreditação no dia do evento era realizada por mim, e também haviam duas pessoas que ficavam nos outros pavilhões com a mesma função, isso quando haviam três modalidades em simultâneo, pois na maioria das vezes foram apenas duas. A comunicação com eles era da minha responsabilidade, pois eu também desempenhava essa função e sabia como ajuda-los com a plataforma.

A comunicação era uma tarefa dividida internamente pelos recursos humanos da empresa, dentre ligações e e-mails. Por fim, as melhorias da plataforma foi um trabalho em conjunto entre aqueles que estavam a organizar o evento, nomeadamente Praxisd e Câmara Municipal de Oeiras, junto à web designer e o programador, ambos contratados pela Praxisd.

Nesse tempo de estágio, quatro ações foram geridas apenas por mim, com diferentes objetivos. Uma ação realizada nas piscinas municipais do concelho, com objetivo de recolher dados dos possíveis participantes para os encontros de natação. Isso ocorreu, pois a dificuldade de se montar uma equipa de natação, por se tratar uma modalidade que necessita das crianças uma capacidade motora básica para o

desempenho da atividade, nos fez buscar então as crianças direto ao seu local de treinamento. Assim sendo, foram contratados 4 promotores que tinham a função de recolher informações previamente escolhidas (nome, data de nascimento, cartão cidadão, e-mail do E.E, nome do E.E e telefone de contacto) e visitar cada um deles uma piscina municipal durante o período de maior fluxo de pessoas (17:00 – 20:00) para recolher os dados necessários. Posteriormente foi feita uma organização e tratamento desses dados para que se pudesse ser feita a comunicação de maneira correta.

A segunda ação, foi uma das diversas ações feitas pela Câmara nas escolas, com objetivo de divulgar os jogos e também os eventos pontuais. Assim sendo, a Câmara junto com os representantes e praticantes dessas modalidades pontuais, faziam nas escolas uma tarde de experimentação para as crianças. No meu caso, estive presente com as mascotes do evento coordenando-os na ação de divulgação do Skate e Escalada.

A terceira ação, foi uma forma que a Câmara Municipal encontrou de fazer uma correlação de eventos do concelho. No dia 02 de Junho de 2019, houve a 10ª edição do evento “mexa-se na marginal”, e os Jogos de Oeiras estiveram presentes através dos mascotes, que ficaram a interagir junto com as crianças que lá estiveram e também a divulgar a festa final, que teve a data mudada para o dia 29 de Junho de 2019. Essa estratégia teve impacto positivo, pois se tratando de um evento de uma década, fez com que novas pessoas passassem a descobrir mais sobre os Jogos.

Por último, a festa final. Por se tratar de um evento da grandeza da Câmara Municipal de Oeiras, o fim da 1ª edição foi celebrado através de uma festa no Jardim do Palácio do Marques de Pombal, sede da Câmara. Nesta etapa final, foi necessário organizar um *handling* interno para preparar 1.000 kits. A contratação de pessoas ficou a cargo do gestor de RH, com a contratação de sete pessoas que tinha como função: distribuir os brindes, dar informação as pessoas no balcão de informações, distribuir os números para o sorteio, montar e desmontar o evento, além da presença das mascotes, que foi fundamental para entrega dos prémios.

3.5 Mascote

As mascotes dos Jogos de Oeiras, denominadas Sebastião e Maria, são homenagens feitas ao Sebastião José de Carvalho e Melo, Marques de Pombal, diplomata e ex – primeiro ministro de Portugal, e Maria, mãe de Jesus Cristo, e nome mais popular em Portugal. Essas mascotes foram criadas para simbolizar os Jogos e interagir com as crianças do concelho. Sua presença nas escolas antes do lançamento dos jogos, foi muito importante para o primeiro contato com as crianças. A forma como

foi escolhido os nomes, foi através de um desafio criado para os alunos do 1º e 2º, pois há sempre espaço para colocar dúvidas e estimular a criatividade infantil.



Figura 10: Jogos de Oeiras – Mascotes Oficiais – Sebastião e Maria.
Fonte: Site Oficial dos Jogos de Oeiras

3.6 Canais de comunicação

A divulgação e propaganda do projeto é efetuada nos seguintes meios de comunicação:

- www.jogosdeoeiras.pt
- https://www.facebook.com/MunicipiodeOeiras/?ref=br_rs
- Press releases (apresentação, arranque dos jogos, festa final, entrega de prémios)
- Presença nas escolas todas do concelho com mascotes e distribuição de flyers.
- *Merchandising oficial*

3.7 Parceiros institucionais

Como forma de ajudar a promover o desporto e apoiar a organização com regulamentos, material e recursos humanos, as entidades de desporto alinharam ao projeto foram:

- Associação de Futebol de Oeiras
- Associação de Ténis de Mesa de Oeiras
- Associação de Voleibol de Oeiras
- Comité Olímpico de Portugal
- Desporto Escolar
- Federação de Andebol de Portugal
- Federação Portuguesa Atletismo
- IPDJ

3.8 Prémios desportivos

Como forma de incentivar a premiar a participação das crianças e dos adultos (nos eventos pontuais), foram criados prémios como medalhas, mochila, pins, pulseiras e cantil. Além disso, nos eventos pontuais, eram feitos sorteios de matérias relacionados a modalidade.



Figura 11: Jogos de Oeiras – Kit Oficial com os prémios.
Fonte: Site Oficial dos Jogos de Oeiras

A festa final, no Jardim do Palácio do Marques de Pombal, foi realizada no dia 29 de julho. Nela foram realizadas atividades de experimentação de modalidades desportivas, insufláveis, jogos tradicionais, música, *street food*, a entrega dos prémios dos participantes dos eventos regulares e a cerimónia formal de entrega dos prémios dos três primeiros colocados de cada escalão e modalidade. Neste dia, foi celebrado o fim da 1ª edição e a divulgação sobre a 2ª edição, onde terão mais modalidades do que na anteriormente, mostrando-se um projeto sólido e de longo prazo.

3.9 Dificuldades e resoluções

No decorrer desses seis meses de evento, muitas dificuldades surgiram, porém o aprendizado nessa fase é constante, e consequentemente as resoluções desses problemas. No meu caso, tive dificuldade com relação a construção do meu pensamento para comunicação externa, e outras dificuldades com relação a plataforma, pois se tratando de uma ferramenta nova não só para mim, mas como para todos os envolvidos, as novidades e dificuldades eram constantemente partilhadas entre aqueles que geriam a plataforma. Tivemos que estar em constante comunicação com o programador e a web designer, para que o site ficasse o mais próximo daquilo que tínhamos idealizado.

Apesar das dificuldades, foram encontradas soluções para controlar e acompanhar as diversas demandas que o site exigia que fossem feitas. O problema foi que tudo isso acontecia em paralelo com o evento, o que tornou o começo um pouco conturbado, sendo necessários soluções manuais e o uso de outras ferramentas para controlar o evento. Com por exemplo, a criação de planilhas em Excel, enquanto na verdade era o site que deveria fazê-lo.

Porém, após todo este aprendizado, essa parte digital encontra-se muito melhor estruturada, e com isso busquei me responsabilizar no processo de gestão do site, sendo assim uma mais valia para o meu conhecimento pessoal e profissional. Neste sentido, as atualizações de informações no site, a publicação das notícias, e a consequente comunicação através do e-mail, eram feitas por mim e avaliadas internamente, para então serem aprovadas pela Câmara.

3.10 Estratégias ou atividades de formação proposta

Durante o período do estágio, tive a oportunidade de usufruir de algumas formações com objetivo de qualificar-me para desenvolver um bom trabalho nos Jogos de Oeiras. Neste sentido, foram apresentadas duas formações, uma para o site, através da ferramenta *Wordpress* e outra para a plataforma de inscrições e resultados.

Com relação a primeira, recebi um conteúdo em uma apostila em que consegui aprender mais sobre algumas informações do site, como: actualização das notícias que

eram feitas na semana seguinte ao evento, actualização do *countdown* para o próximo encontro, upload de fotos, vídeos e documentos informativos, como regulamentos gerais e específicos. Esta tarefa ajudou-me a entender mais sobre uma ferramenta até então pouco explorada por mim a nível pessoal.

Com relação a plataforma, o processo de formação foi contínuo e feito com a ajuda do desenvolvedor. Neste sentido, foi feita uma formação básica com o meu supervisor e ao longo do evento foram feitas melhoras através de *insights* que nós íamos encontrando ao passo em que o evento acontecia, com objetivo de tornar o trabalho mais fácil para o usuário e para o *BackOffice* que atualizava os dados semanalmente. No caso da plataforma os dois maiores problemas eram a geração de quadros competitivos e a inserção dos valores da liga das freguesias.

O primeiro ponto precisou ser constantemente atualizado, pois nós não conseguimos prever todas as variáveis que poderiam existir na hora de fazer um quadro competitivo, já que o mesmo dependia da quantidade de equipas inscritas. Para além disso, haviam diferentes modalidades na mesma plataforma, ou seja, nem todas as modalidades eram suportadas por um único sistema, sendo necessário fazê-lo de forma alternativa.

Com relação a liga das freguesias, esse sistema era baseado na confirmação dos atletas em cada encontro. Contudo, alguns *bugs* no sistema faziam com que as vezes a contagem não ficasse correta, por isso foi desenvolvido um controlo alternativo e mais fiel a realidade que era usado como base.

3.11 Sistemas de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido

O controlo realizado por nós com relação ao evento, era basicamente o controle da quantidade de inscritos, a quantidade de contactos com os responsáveis de equipa e os encarregados de educação, o controlo logístico, que era o material do evento, que eram responsabilidade nossa, visto que nós é que fazemos a logística de montagem e desmontagem, o controlo dos resultados e divulgação de imagens e notícias do evento, e pôr fim a divulgação dos dados através do *report* semanal.

O relatório semanal foi um trabalho desenvolvido por mim, que permitia a Câmara saber sobre o número de participantes, quantidade de equipas, número total de participantes, registos na plataforma, liga das freguesias e número de contatos semanais. Essa atividade, faz parte da rotina pós evento, onde a Câmara e seus vereadores precisavam estar em constate actualização sobre como estava sendo o evento.

3.12 Indicadores

Nessa secção, vou explicar detalhadamente mais sobre os relatórios e outros indicadores dos Jogos de Oeiras, além disso, vou apresentar a Liga das Freguesias.

O envolvimento das freguesias para o sucesso dos jogos é fundamental pela sua proximidade com as populações e associações locais, mas também pela sua capacidade em apoiar e captar participantes.

Esta Liga pretende assim destacar a participação de cada uma das Freguesias/União de Freguesia nos Jogos, através de um ranking de participações que será atualizado após cada competição.

Cada vez que um participante ou equipa competir, contribuirá com pontos para a sua freguesia. O ranking final será obtido através do somatório de todas as participações conforme as normas específicas para cada modalidade. Abaixo podemos observar o ranking atualizado até o presente momento:

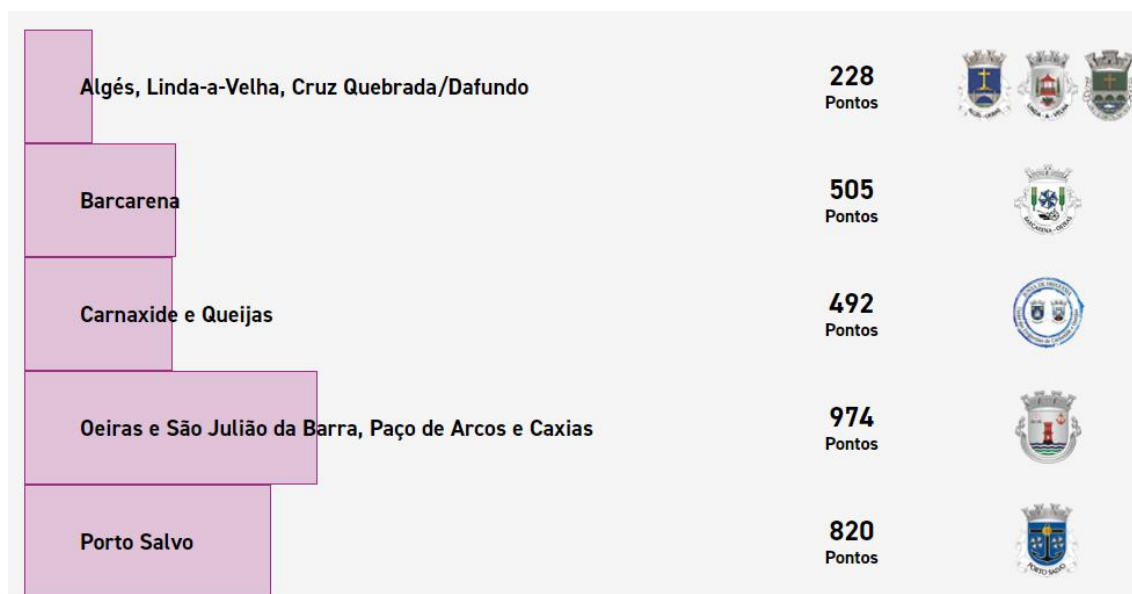


Figura 12: Jogos de Oeiras – Modalidade Regulares.

Fonte: Site Oficial dos Jogos de Oeiras

Com relação aos números dos Jogos de Oeiras, está 1ª edição dos Jogos de Oeiras, contou com 3.024 participantes dentre as modalidades regulares e pontuais, sendo 2.346 para os regulares, e 678 para os pontuais. Abaixo segue quadro explicativo:

Tabela 1: Número de participantes individuais por modalidade regular.

Modalidade	Nº de Participantes Individuais
Andebol	541
Atletismo	224
Basquetebol	304
Futebol	635
Futsal	486
Natação	156
TOTAL	2346

Fonte: Relatório inteiro Jogos de Oeiras.

Tabela 2: Número de participantes por modalidade pontual

Modalidade	Nº de Part.	Nº de Part. Pares	Nº de Part. Individuais
Badminton	275	116	159
BTT	58	0	58
Escalada	78	0	78
Parkour	29	9	20
Skate	26	0	26
Ténis de Mesa	86	0	86
Padel	36	36	0
Voleibol	90	0	90
TOTAL	678	161	517

Fonte: Relatório inteiro Jogos de Oeiras.

As modalidades regulares, compostas por atletismo, andebol, basquetebol, futsal, futebol e natação apresentaram os seguintes resultados ao longo dos 5 encontros, há exceção do atletismo e natação que tiveram apenas três encontros. Esses encontros eram compostos por duas ou três modalidades, há exceção do 2º encontro de atletismo e do último de futebol, que foi adiado devido a mal tempo. Abaixo podemos perceber o número de participantes por encontro e o número de equipas.

Tabela 3: Número de participantes por encontro regular

Encontro	Data	Total de Participantes
1º Encontro regular (Atletismo, Andebol e Futebol)	13/01/2019	318
1º Encontro regular (Basquetebol, Futsal e Natação)	27/01/2019	254
2º Encontro regular (Atletismo)	03/02/2019	99
2º Encontro regular (Andebol e Futebol)	10/02/2019	280
2º Encontro regular (Basquetebol e Futsal)	24/02/2019	196
3º Encontro regular (Andebol e Futebol)	10/03/2019	250
3º Encontro regular (Basquetebol e Futsal)	24/03/2019	137
4º Encontro regular (Atletismo e Andebol)	07/04/2019	154
4º Encontro regular (Basquetebol, Futsal e Natação)	28/04/2019	188
5º Encontro regular (Andebol e Futebol)	05/05/2019	235
5º Encontro regular (Basquetebol, Futsal e Natação)	19/05/2019	171
5º Encontro regular (Futebol)	26/05/2019	64

Fonte: Relatório inteiro Jogos de Oeiras.

Tabela 4: Número de equipas por encontro regular

Encontro	Data	Número Total de Equipas
1º Encontro regular (Atletismo, Andebol e Futebol)	13/01/2019	32
1º Encontro regular (Basquetebol, Futsal e Natação)	27/01/2019	49
2º Encontro regular (Atletismo)	03/02/2019	20
2º Encontro regular (Andebol e Futebol)	10/02/2019	44
2º Encontro regular (Basquetebol e Futsal)	24/02/2019	39
3º Encontro regular (Andebol e Futebol)	10/03/2019	40
3º Encontro regular (Basquetebol e Futsal)	24/03/2019	31
4º Encontro regular (Atletismo e Andebol)	07/04/2019	32
4º Encontro regular (Basquetebol, Futsal e Natação)	28/04/2019	38
5º Encontro regular (Andebol e Futebol)	05/05/2019	36
5º Encontro regular (Basquetebol, Futsal e Natação)	19/05/2019	33
5º Encontro regular (Futebol)	26/05/2019	10

Fonte: Relatório inteiro Jogos de Oeiras.

A modalidade mais popular dos Jogos de Oeiras, foi o futebol, e mais um vez os dados mostram isso, pois a modalidade com mais participantes em um único encontro, foi também o futebol, com 164 participantes no 2º encontro regular, enquanto a modalidade com mais equipas em um único encontro, foi o basquetebol, com 24 equipas.

4. Conclusão, síntese e geral e perspectivas para o futuro

4.1 Principais linhas e conclusão

O objetivo deste trabalho foi concluído com o fim do estágio curricular juntamente como fechamento da primeira edição dos Jogos de Oeiras. Sendo assim, dentro das experiências adquiridas ao longo do estágio, estes seis meses foram uma grande oportunidade para o meu seguimento na vida profissional.

Dentro da PraxisD, o desafio proposto foi repleto de tudo aquilo que um desafio precisa ter. Obstáculos para serem superados, dificuldades para serem compreendidas e melhoradas, e atitude para pôr em prático os objetivos para se concluir o desafio.

Dentro dos meus objetivos, concluo que consegui completa-lo de forma a absorver tudo aquilo que essa experiência pode me proporcionar. Com a vivência e experiência adquirida, hoje vejo a responsabilidade de maneira diferente e desafiadora. Além disso, consegui aproveitar a primeira oportunidade de trabalho formal em Portugal, para desafiar a minha capacidade de adaptação há uma cultura organizacional internacional, no meu ponto de vista de estrangeiro.

No âmbito dos Jogos de Oeiras, evento multiesportivo organizado pela Câmara Municipal de Oeiras, podemos concluir que dentro das metas e expectativas que a Câmara tinha, tanto com relação a dinâmica de organização do evento, ou seja, a

avaliação do nosso trabalho como empresa contratada, e as expectativas dos números do evento, tivemos uma satisfação grande por parte da Câmara. Essa satisfação pode ser justificada pelo anúncio oficial feito no final desta edição, de que no ano de 2020 teremos mais a 2ª edição, com mais modalidades e melhorias para então construir um caminho de fortalecimento da marca, e assim poder fixar este evento no calendário anual de desporto do concelho.

4.2 Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada

Nesse ponto, acredito que os efeitos da minha experiência na PraxisD foram importantes e vantajosos para todos. Começando por mim, que tive como consequência um período de experiência contínua e engrandecedora, no qual busquei aprender o máximo possível. Além disso, ao passo em que eu começava a ganhar a confiança do meu chefe, comecei a conquistar independência para começar a ter mais importância nos Jogos de Oeiras, mas sempre com a sua supervisão.

Com relação aos Jogos de Oeiras, foi feita uma avaliação geral do evento, onde através de uma análise SWOT foi possível perceber alguns pontos importantes, como podemos perceber abaixo na tabela:

Tabela 5: Análise SWOT

<u>Força:</u>	<u>Oportunidade:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Logística do material; • Secretariado; • Equipa de coordenação; • Comunicação interna (PraxisD – CMO); • Organização e dinâmica única do evento; • Adaptabilidade as demandas do espaço e comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presença digital para fortalecimento da comunicação - foco nas crianças; • Aumento do número de encontros e modalidades pontuais e regulares; • Desporto inclusivo (modalidades adaptadas); • 2º ano de JdO para fortalecer a marca no concelho.

Fraqueza:

- Comunicação;
- Natação como desporto regular;
- Mudanças no calendário não comunicadas;
- Presença forte de clubes.

Ameaça:

- Eventos ao mesmo tempo dos JdO;
- Pavilhões sem estrutura necessária para o público.
- Presença de Clubes.

Fonte: *Relatório Interno Jogos de Oeiras*

A análise SWOT pode ser feita através da análise dos ambientes. Com relação ao ambiente interno, ou seja, voltado para questões de maior controle da Praxisd, tivemos como principais forças a logística do evento, onde nunca deixamos de faltar nenhum material, e para além disto, quase todos os materiais estão em condições de serem reaproveitados para o ano seguinte, a sinergia entre Praxisd e Divisão do Desporto Câmara correu muito bem. Dentro do evento a organização foi eficaz no seu planeamento, de forma a conseguir passar bem as informações para o que o público ficasse a perceber toda a dinâmica, tendo êxito na maioria dos encontros. Como fraquezas tivemos a natação como desporto regular, pois se tratando de um desporto que requer um mínimo de conhecimento para pratica-lo, e para além disto, não ser uma modalidade individual, dificultou muito a adesão de crianças mesmo como todo esforço que foi feito, nomeadamente a recolha de nomes nas piscinas do concelho para criação de equipas por parte da organização. Outro fator que foi percebido como prejudicial, foi a mudança do calendário durante o evento. Que apesar de desta atitude estar escrita no regulamento geral, prejudicou um pouco, já que algumas pessoas se informavam pelos flyers distribuídos no início dos jogos. Essa mudança confundiu alguns responsáveis que acabavam por não irem ao site informar-se sobre as atualizações.

Com relação ao ambiente externo, temos as oportunidades que podem ser aproveitadas para os próximos Jogos de Oeiras, como por exemplo a presença digital como uma mais valia para o aprimoramento da comunicação do evento, este ponto foi também citado ao longo do trabalho, quando foi explicado que as redes sociais poderiam ajudar na comunicação direta para as crianças, o que não aconteceu tanto durante o evento, e que por vezes pode ser um importante meio para potencializar o número de inscritos, através da criação de estímulos direto com o target. Outra oportunidade importante para o desenvolvimento e fortalecimento da marca, foi a proposta de inclusão de novas modalidades para deixar o evento cada vez mais polidesportivo, seja ela regular ou pontual. Pensado na inclusão, achamos também relevante incluir alguma modalidade adaptada para tornar o Jogos de Oeiras cada vez mais inclusivo.

Por fim, nas ameaças temos as questões que estão além do nosso alcance, como agencia que organiza o evento, como por exemplo a estrutura dos pavilhões que as vezes não são adequadas para receber o público, tornando para os pais está experiência negativa, já que tivemos por exemplo, locais onde os pais não conseguiam ver os filhos jogarem, tornando a sua experiência frustrante, já que um dos objetivos dos pais é conseguirem acompanhar o desenvolvimento do filho. Pelo facto de já existirem outros torneios mais fortes e com outros objetivos a nível de competitividade, percebemos que ao passo em que os meses iam passando, estas competições criaram em alguns encontros uma dúvida sobre a presença ou não de equipas que estavam regularmente a participar, como por exemplo os clubes. Esta competição do calendário fez com que os Jogos de Oeiras tivessem que adaptar certas questões que foram exigidas afim de confirmar a presença destas equipas que são importantes para o evento. Contudo, vale ressaltar, que a presença dos clubes não é o objetivo dos Jogos, pelo contrário, a presença de equipas independentes criadas por pais ou amigos, é um objetivo que faz mais sentido para aquilo que Jogos de Oeiras propõem para o concelho.

Durante o trabalho foi explicado a importância das perguntas essenciais para elaborar melhor o pensamento sobre o planeamento do evento, dentro das funções principais que foram delegados a Praxisd. Sendo assim, foram três pontos fulcrais: logística, comunicação e experiência do público.

“Em todos os eventos de desporto, a logística é um fator determinante para o sucesso desses eventos.” (Graham et al., 2001, p. 40). Esta citação de Graham é confirmada abaixo, onde é detalhado as etapas da logística dos Jogos de Oeiras.

A logística do evento era uma tarefa executada pela Praxisd, que tinha toda responsabilidade sobre a entrega e devolução do material inteiro do evento, por isso era fundamental ser bem executada. Caso ocorresse qualquer problema, desde a caneta a faltar até a bola, seríamos nós penalizados.

A logística era separada entre antes, durante e depois do evento. Dois dias antes ao evento, nós tínhamos que recolher todo material que seria usada naquele fim de semana, podendo ser duas ou três modalidades, o que significa ser feito a distribuição em dois ou três locais diferentes. Este material era todo separado e armazenado em uma arrecadação ou espaço autorizado pelo responsável da instalação.

No dia do evento, havia a logística de montagem e desmontagem, que também era responsabilidade nossa dinamiza-la através do staff que iria realizar o evento, nomeadamente o coordenador de desporto, os árbitros e o responsável pelo secretariado. No fim do evento, era feita a desmontagem, um processo muitas vezes difícil, pois o fim do evento é o momento que todos querem ir embora, mas a atenção redobrada é fundamental para que não fossem perdidos e/ou danificados nenhum tipo

de material, pois todo ele era no dia seguinte ao evento, devolvido para ao armazém da Câmara Municipal de Oeiras.

No dia seguinte ao evento, havia essa recolha e devolução do material para o armazém da Câmara Municipal de Oeiras, onde tínhamos que guardar no espaço em que nos foi reservado e também perceber se nada foi perdido ou danificado, pois caso tivéssemos alguma problema neste sentido, seríamos nós os encarregados em resolvê-los.

Chadwick e Beech (2004) explicam que não importa o que cada empresa faz, seja ela grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, comercial ou governamental, educacional ou desportiva, todas elas têm uma coisa em comum: a fim de serem bem-sucedidas e para sobreviver, têm que ter uma forte comunicação. Neste sentido, foi necessário desenvolver toda uma *modus operandi* interno, delegando funções sobre quem ia comunicar, quais informações eram necessárias aprovação prévia da Câmara e como seria feito este processo.

A comunicação do evento é um processo que precisa de muita cautela, principalmente na hora de definir a mensagem que pretende ser transmitida. O gestor começa a criar o primeiro contato com o seu público antes mesmo do evento acontecer, e dependendo da mensagem que for transmitida, as expectativas acabam por aumentar sempre, por isso, é fundamental saber comunicar de uma maneira simples e objetiva, mas que consiga explicar todos os detalhes relevantes para o desenvolvimento do evento.

A comunicação do site, era o primeiro contacto direto do público com o evento, por isso era fundamental ter uma boa formatação do site de forma a torna-lo o mais simples e didático possível, assim como a estrutura das respostas mais frequentes (FAQ), e por fim a comunicação direta com o público antes, durante e depois do evento.

No caso dos Jogos de Oeiras, o maior desafio foi a necessidade de explicar e educar o público sobre a forma como seria realizado o evento, porém ao começar a divulgação nas escolas e no concelho, percebeu-se que haviam muitas dúvidas sobre o mesmo assunto, as inscrições. Muitas pessoas acabaram por se inscrever na plataforma, mas não perceberam a dinâmica do evento e a necessidade de se criar uma equipa para as modalidades em grupo. Na verdade, tiveram algumas pessoas que achavam que a Câmara faria tudo, sendo necessário apenas levar o participante até o local. Após perceber esta situação, foi feito um contacto direto através do telefone com toda a base de dados existente naquele momento, com objetivo de clarificar qualquer dúvida sobre a inscrição e aproveitando o contacto, sobre a dinâmica no dia do evento.

Assim sendo, ao longo dos diversos encontros, a organização criou um laço importante de confiança e reciprocidade com os responsáveis de equipa, com objetivo

de construir uma relação harmônica que ajudava a desenvolver o espírito e valores que o desporto proporciona, fazendo dos Jogos de Oeiras, um evento familiar, competitivo, e principalmente democrático, pois, por se tratar de uma Câmara Municipal, o acesso tem que ser permitido a todas as pessoas.

Segundo Giacaglia (2003, p.187) “A atuação do organizador nos dias que os antecedem, no decorrer e por ocasião de seus encerramentos consistirá basicamente em acompanhar e controlar o que está sendo implementado. Isso requer uma supervisão dos funcionários, cabendo a ele encontrar soluções eficientes aos problemas que surgirem”. Neste sentido, o gestor da Praxisd estava sempre a acompanhar de perto todo o desenvolver de cada encontro, buscando sempre melhorar os encontros futuros.

Durante o evento, o primeiro contacto do público era com o secretariado, que além de checar a lista de inscrições, também tinha a função de instruir as pessoas sobre a dinâmica do local e estar preparado para explicar qualquer dúvida que houvesse.

Após o evento, havia a euforia com relação aos resultados e fotos, ambos disponíveis no site durante a semana seguinte. No começo esta tarefa demorava um pouco, principalmente devido aos ajustes que foram sendo feitos na plataforma, que não ficou totalmente pronta a tempo, ou seja, muitos resultados eram feitos manualmente durante estes dias, e com isso tornava o processo mais lento e frustrante para as crianças. Esta situação com o passar dos encontros, foi sendo mais bem trabalhada, diminuindo assim o tempo de espera do público, principalmente com as fotos que eram divulgadas no site.

Os Jogos de Oeiras pretendem dinamizar todo o concelho de Oeiras em prol do desporto, e para isso é fulcral a participação da população. A organização acreditava que a marketing boca a boca através de uma boa experiência seria muito importante para o desenvolvimento e crescimento da primeira edição dos Jogos de Oeiras.

Por se tratar de uma Câmara municipal, muitas regalias eram pedidas pelos clubes e encarregados de educação, e por vezes isso poderia atrapalhar na experiência com os responsáveis, com isso, a Câmara sempre se mostrou muito flexível em ajudar a tornar o evento o mais acessível e interessante para todos, porém nem sempre isso foi possível. No caso do público que ia assistir o evento, haviam alguns locais onde não tinha estrutura de bar / cafés que pudessem atender as necessidades dos pais, por exemplo. Este ponto foi um fator apresentado pela Praxisd como forma de melhoria para o futuro.

A experiência fundamental era aquela no qual os participantes sentiam, por isso a mascote era um ponto chave do evento para entreter as crianças, que queriam estar sempre próximos deles. Para além disso, como o facto de haver muitos clubes, houve uma certa desvantagem com relação as equipas constituídas por um pai, no qual não

estavam tão preparados para um desafio desta altura. Com isso, a organização sempre mostrou ter atenção para esta questão, buscando criar confrontos que pudessem ser menos desiguais no começo, para que os participantes tivessem alguma chance de alcançar os seus objetivos.

4.3 Apresentação das limitações

As limitações apresentadas durante o estágio está relacionada a diferença linguística entre o português do Brasil e Portugal. Apesar de ser a mesma língua, há algumas questões de comunicação para o público em geral no qual não poderiam transparecer esta situação, sendo então necessário uma supervisão e validação interna para que a comunicação fosse feita de forma correta segundo os padrões necessários.

Dentro do ambiente do evento, as limitações estavam relacionadas ao que já foi detalhado anteriormente, ou seja, a expansão dos meios de comunicação e criação de ativações ou incremento das estruturadas desportivas para atender melhor o público, como por exemplo, um passatempo através de alguma marca para interagir com o público nos tempos vagos, ou até mesmo a montagem de barracas de comida e bebida para criar mais valor ao evento. Esta sugestão chegou a acontecer em apenas um, dos 30 encontros existentes e nesta única oportunidade percebeu-se o sucesso que uma pequena atitude poderia resultar.

Com relação a plataforma de inscrições, o planeamento inicial pretendia criar uma plataforma totalmente automatizada, sendo necessário com apenas alguns cliques, solicitar todas as informações necessárias para o evento, gerar o quadro competitivo de forma aleatória e alimentar uma base de informações que seriam relevantes para elaboração de diferentes relatórios sobre o público que participou das diferentes modalidades.

4.4 Perspectivas futuras e sugestões

Dentro do ambiente onde foi realizado o estágio, não há nenhuma sugestão a fazer, pois dentro do que era necessário ser feito pela parte da empresa, foi executado de forma correta e transparente entre ambas as partes.

No entanto, com relação ao evento no qual foi realizado o estágio, minha sugestão refere-se a maior a proximidade do evento com a população através da divulgação de um questionário, com perguntas abertas e fechadas sobre como eles enxergam o evento, e que melhorias eles poderiam propor. Acredito que este modelo possa ajudar bastante a trazer inputs sobre dificuldades específicas que a organização não conseguiu perceber, e que foram motivos para que não tenhamos mais participantes. Todas essas informações ajudariam bastante no aprimoramento do

evento para o ano seguinte. Além disso, o questionário poderia ser usado como um medidor de satisfação de todos aqueles que participaram dos Jogos de Oeiras.

Outra sugestão que considero relevante para aumentar a experiência do evento, é a criação de prémios individuais que tornariam o evento mais profissional e poderia contribuir para maior a assiduidade dos participantes. Como por exemplo, prémio de melhor marcador, prémio de mais participações em diferentes modalidades, golo mais rápido, dentre outras possíveis ideias com objetivo de incentivar a volta das crianças no evento.

5. Referências

Anderson, P. (2007). What is web 2.0? Ideas, Technologies and Implications for Education. Bristol: *JISC Technology & Standards Watch*. Disponível em: http://www.ictliteracy.info/rf.pdf/Web2.0_research.pdf . Acesso em: 12 de janeiro de 2020.

Andrade, P. (2013). Sociological ontology of the digital public sphere: the case of web 2.0/3.0. *Comunicação e Sociedade*, 23(1), 202-216. [https://doi.org/10.17231/comsoc.23\(2013\).1622](https://doi.org/10.17231/comsoc.23(2013).1622). Acesso em: 12/01/2020.

Arbix, G. (2010). Innovation Strategies for Development. *Tempo Social*, 22(2), 167-185. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702010000200009>. Acesso em: 14/01/2020.

Beech, J. & Chadwick S. (2004). *The Business of Sport Management*. Pearson Education Limited.

Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Introdução à Globalização*. Lisboa: Instituto Bento Jesus Caraça.

Chen, J., Wan, Z., Zhang, F., Park, N., He, Z., Yin, W. (2016). Operational Efficiency Evaluation of Iron ore Logistics at the Ports of Bohai Bay in China: based on the PCA-DEA model. *Mathematical Problems in Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2016/9604819>. Acesso em: 14/01/2020.

Cormode, G., & Krishnamurthy, B. (2008). Key differences between web 1.0 and web 2.0. *Computer and Information Science*, 13(6), 1-30. <https://doi.org/10.5210/fm.v13i6>. Acesso em: 12/01/2020.

Correia, A. (2001). *Marketing Estratégico de Eventos Desportivos*. In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., Mata, J. et al. Seminário Internacional: *Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva (pp. 9-16). Lisboa: CEFD. Acesso em: 14/12/2019.

Decreto de Lei do Registo Nacional de Pessoas Colectivas: Lei n. º129/98. Assembleia Nacional da República. Diário da República, 1ª versão de 13 de maio de 1998. Acesso em: 29/01/2020.

Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. (3ª Ed). London: Routledge.

Giacaglia, M. (2006) *Organização de Eventos: Teoria e Prática*. São Paulo: Thomson.

Giacaglia, M. (2004). *Organização de Eventos*. São Paulo: Thomson.

Graham, S., Goldblatt, J., Neirotti, J., & Lisa, D. (2001). *The Ultimate Guide to Sports Marketing*. (2ª Ed). Nova Iorque: McGraw-Hill.

Henriques, M., Braga, C, & Mafra, R. (2007). *O Planejamento da Comunicação para a Mobilização Social: Em busca da corresponsabilidade. Comunicação e Estratégias de Mobilização Social*. (2ª. Ed). Belo Horizonte: Autêntica.

Hoye, R., & Smith, A., & Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport Management: Principles and Applications*. (5ª Ed). London: Routledge. Acesso em: 15/12/2019.

Kaplanidou, K., Kerwin, S. e Karadakis, K. (2013). Understanding sport event success: exploring perceptions of sport event consumers and event providers. *Journal of Sport & Tourism*, 18(3), 137-159. <https://doi.org/10.1080/14775085.2013.861358>. acesso em: 22/04/2019.

Kline, S. & Rosenberg, N. (1986), "An overview of innovation". In: LANDAU, R. & ROSENBERG, N. (1ª Ed.), *The Positive sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, National Academy Press, pp. 283-284. Acesso em: 15/01/2020

IAN-AF. (2016). *Inquérito Alimentar Nacional e Atividade Física, IAN-AF 2015-16, relatório de resultados*. Retirado 11 de dezembro de 2019 de <https://ian-af.up.pt/resultados>. Acesso em: 23/11/2019

Lamberton, C., & Stephen, A. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing research's evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future research. *Journal of Marketing*, 80 (6), 146-172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>. Acesso em: 12/01/2020.

Madeira, B., Caetano, J., Rasquilha, L., & Santos, R. (2007). *Gestão de Marketing de Eventos Desportivos*. Lisboa: Plátano Editora.

Martin, V. (2007). *Manual Prático de Eventos*. (1ª Ed). São Paulo: Atlas.

Pereira, E. (2009). O Poder Local: As Câmaras Municipais e o Desporto. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas* (pp. 109 - 131). Porto: Edições Afrontamento. Acesso em: 23/11/2019.

Peruzzo, C. (1998). *Comunicação nos Movimentos Populares*. Petrópolis: Vozes.

Pires, G. (1996). *Desporto e Política - Paradoxos e Realidades*. Imprensa Regional da Madeira: O Desporto.

Poit, D. (2006). *Organização de Eventos Desportivos*. (4ª Ed). São Paulo: Phorte Editora.

Ricardo, H., & Viñas, J. (2012). La planificación estratégica en el deporte municipal. In J. O. Bento & J. M. Constantino (eds.), *Desporto e Municípios: Políticas, Práticas e Programas* (pp. 131 -145). Lisboa: Visão e contextos, edições e representações.

Rector, M e Trinta, A. 1993. *Comunicação do Corpo*. (2ª Ed.) São Paulo, Ática.

Sachetti, J. (2009). *Gestão de Eventos: Crise ou Oportunidade?* Comunicação apresentada no X Congresso APOGESD, Covilhã. Acesso em: 15/12/2019

Sarmiento, J., & Caraméz, P. (2005). Estratégias de Comunicação em Organizações Desportivas. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 2, 56-68. Retirado de <http://cev.org.br/biblioteca/estrategias-comunicacao-organizacoes-desportivas>. Acesso em: 12/01/2020

Senge, P. (1997) The Fifth Discipline. *Measuring Business Excellence*, 1, 46-51. <http://dx.doi.org/10.1108/eb025496>. Acesso em: 15/01/2020

Solomon, M. (2011). *O Comportamento do Consumidor: Comprando Possuindo e Sendo. Tomada de Decisão*. (9ª Ed). Porto Alegre: Bookman.

Telles, V. (1999). Direitos Sociais. Afinal do que se trata? *Revista USP São Paulo*, 37(2), 34-45. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i37p34-45>. Acesso em: 12/01/2020

Vieira J. (2015). *Eventos e Turismo: Planeamento e Organização, da Teoria à Prática*. (1ª Ed). Lisboa: Sílabo.

Watt, D. (2004). *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Porto Alegre: Bookman.

Zarifian, P (2004). *O Modelo da Competência: Trajetória, Desafios Atuais e Propostas*. São Paulo: SENAC.

Zyglidopoulos, S. (2003). The issue life-cycle: Implications for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 70–81. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540191>. Acesso em: 29/01/2020